

# MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Case Kopijyvä Oy

Anja Vänskä

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) VÄNSKÄ, Anja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.05.2013
	Sivumäärä 97	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi MUUTOKSEN JOHTAMINEN Case Kopijyvä Oy		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Kopijyvä Oy		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kopijyvä Oy:n toimeksiannosta, mitkä ovat haastateltavien kokemukset muutosprosessista, kun kaksi yritystä sulautuu yhteen. Tavoitteena oli löytää tekijät, jotka tukivat tai estivät muutoksen johtamisen onnistuneen prosessin yrityskaupan yhteydessä. Tutkimuksessa vastaajia haastettiin löytämään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja muutostilanteisiin.</p> <p>Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu. Haastattelut suoritettiin Kopijyvän eri aluetoimipisteissä tammikuussa 2013. Haastateltavana oli kolme aluepäällikköä. Lisäksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun teema-alueita olivat yrityskauppa, organisaatio, henkilöstö muutostilanteessa, osaaminen ja sen johtaminen, viestintä ja yrityskulttuuri sekä arvot.</p> <p>Tutkimustuloksissa korostui, että muutosjohtamisessa huomio tulee suunnata erityisesti integraation jälkeiseen aikaan. Tuloksista nousivat esiin toiminnan suunnitelmallisuuden ja viestinnän tärkeys, henkilökunnan työhyvinvointi, johtamisen haasteellisuus ja henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Myös kulttuurien ja arvojen yhteen sovittaminen nousi tärkeäksi yrityskaupan onnistumisen kannalta. Toimenpide-ehdotuksiksi nousivat viestinnän tehostaminen, strategia- ja prosessisuunnittelun kehittäminen, vuorovaikutuksen lisääminen, henkilöstön tuntuvampi osallistaminen muutostoimintaan, tiimityöskentelyn laajentaminen sekä tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi.</p> <p>Tutkimustiedon toivotaan edistävän muutosten johtamista mahdollisten tulevien yrityskauppojen yhteydessä. Tietoa voidaan hyödyntää myös muissa organisaation muutostilanteissa. Tuloksista toimeksiantaja saa tärkeää tietoa ja konkreettisia kehittämisen kohteita aluejohtajien tueksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
yrityskauppa, muutoksen johtaminen, henkilöstö, osaaminen, viestintä, yrityskulttuuri, arvot		
Muut tiedot		



Author(s) VÄNSKÄ, Anja	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 16.05.2013
	Pages 97	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title CHANGE MANAGEMENT Case Kopijyvä Ltd		
Degree Programme Master's Degree in in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Kopijyvä Ltd		
<p>This thesis was assigned by Kopijyvä Ltd, and its purpose was to explore the experiences of the people interviewed on the change process when two companies merge. The goal was to find the factors that either supported or blocked the successful change management process after the acquisition. In the study the interviewees were challenged to find new solutions and processes for change situations.</p> <p>The study is a qualitative theme interview. The interviews were performed in the regional offices of Kopijyvä in January, 2013. Three regional managers were interviewed, as was the CEO of the company. The themes of the interview were acquisition, organization, personnel in changing situations, competence and competence management, communications and company culture as well as values.</p> <p>The results showed that in while managing change, the focus should be on the time after the merger. Furthermore, the results brought up the importance of the orderliness of operation and communications, personnel well-being, the challenges of management and the improvement of the personnel competences. Another important factor for a successful acquisition was the integration of the values and cultures of the companies. The proposals for action derived were the improvement of communications, strategy and process planning, enhancing interaction, involvement of the personnel more closely with change management, enhancement of team work and the planning and predicting the future.</p> <p>This study hopes to improve change management in connection with potential future acquisitions. The results of this study can, however, also be utilized also when there are other changes taking place within the organization. These results also give Kopijyvä important information and concrete tools to support the regional managers.</p>		
Keywords acquisition, change management, personnel, competence, communications, company culture, values		
Miscellaneous		

## SISÄLLYS

<b>1 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus ja menetelmä .....	5
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.3 Aiemmat tutkimukset .....	8
1.4 Tutkimuksen toimeksiantaja Kopijyvä Oy .....	10
<b>2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN YRITYSKAUPASSA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Yrityskaupan motiivit, vaiheet ja haasteet .....	11
2.2 Muutoksen johtaminen prosessina ja strategiana .....	19
2.3 Henkilöstöjohtaminen muutoksen johtamisena .....	29
2.4 Luottamus, viestintä ja tieto muutoksen perustana .....	36
2.5 Organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen .....	45
2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	51
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>52</b>
3.1 Tutkimusote ja tutkimustapa .....	52
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	54
3.3 Haastateltavien valinta .....	54
3.4 Haastattelun suorittaminen .....	56
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	57
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>58</b>
4.1 Yrityskauppa ja organisaation muutos .....	58
4.2 Henkilökunta muutoksessa .....	65
4.3 Osaaminen ja osaamisen johtaminen .....	71
4.4 Yrityskulttuuri ja arvot.....	73
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kehittämisehdotukset .....	79
5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia .....	84
5.3 Jatkotutkimukset .....	85
5.4 Lopuksi.....	86
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>88</b>

<b>LIITTEET .....</b>	<b>93</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	97
--	----

Liite 2. Teemahaastattelun runko toimitusjohtajalle .....	99
---	----

## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksia organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta .....	9
--	---

KUVIO 2. Yrityskaupan kokonaisprosessi .....	13
--	----

KUVIO 3. Yrityskulttuurin osatekijät .....	15
--	----

KUVIO 4. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueeksi .....	16
---	----

KUVIO 5. Organisaation muutostyypit .....	20
---	----

KUVIO 6. Organisaation muutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla .....	21
--	----

KUVIO 7. Muutoksen vaiheet .....	22
----------------------------------	----

KUVIO 8. Menestyneen muutoksen osatekijät .....	24
---	----

KUVIO 9. Strategiatyö jatkuvana prosessina .....	28
--	----

KUVIO 10. Henkilöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa .....	30
--	----

KUVIO 11. Luottamuksen vaikutus kustannuksiin ja tulokseen .....	37
KUVIO 12. Luottamus sosiaalisena pääomana .....	37
KUVIO 13. Luottamukseen vaikuttavat tekijät .....	39
KUVIO 14. Yhteisöviestinnän ulottuvuudet .....	44
KUVIO 15. Onnistunut viestintä .....	44
KUVIO 16. Oppiva organisaatio .....	48
KUVIO 17. Kolbin oppimiskehä, oppimisen prosessi .....	49
KUVIO 18. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	52
KUVIO 19. Aineiston analyysin päävaiheet .....	56

# 1 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

Organisaatiot ja töiden luonne ovat viime vuosina muuttuneet. Jotta tilannetta voidaan hallita ja johtaa, tarvitaan muutosta. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, ja ne voivat kohdistua yksittäisiin toimintatapoihin tai koko organisaatiokulttuuriin. Aiemmin organisoitumista ohjasi peruskäsitys siitä, että organisaatioiden tulevaisuus on tiedettävissä ja jollakin tasolla ennakoitavissa. (Juuti 2006, 77.) Nykyään tämä lainalaisuus ei päde. Yrityksen täytyy nopeasti reagoida kilpailutilanteisiin ja ympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.) Globalisaatio tuo muutokselle ja organisaatiojohtajille haasteita, joihin on kyettävä sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti. Jäykät ja perinteiset organisaatiot eivät enää pärjää kilpailussa. (Stenvall & Virtanen 2007, 18–19.)

Organisaatioissa on alettu ymmärtää, että kasvua, tuottavuutta ja tehokkuutta ei enää saavuteta ainoastaan ajanmukaisella teknologialla ja prosesseja viimeistelemällä. Kiristyvässä globaalissa kilpailutilanteessa kamppailu käydään siitä, kuka pystyy parhaiten toimintaympäristön muutossignaalisesta havaitsemaan olennaiset asiat ja muuttamaan toimintaansa ennakkoluulottomasti ja sujuvasti, markkina- tai valta-asemaansa voimistaakseen. Kilpailun ratkaisee edukseen myös se toimija, joka saa pidettyä osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstönsä sitoutuneena, innovatiivisena ja tuottavana muuttuvissa tilanteissa. Se edellyttää organisaatioissa uudenlaisia asenteita, arvoja ja kulttuuria. (Suutarinen 2010, 11.)

Muutos näkyy erityisesti työelämässä, jonka osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja kasvaneet hyvin lyhyessä ajassa. Osaamisen arvo suomalaisessa työelämässä on ymmärretty. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on lisääntynyt perinteisten teollisten työpaikkojen vähennysten myötä. Yhä useampi työntekijä toimii nykyään erikoisosaamista ja asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. (Salojärvi 2009, 145–147.) Se edellyttää, että ihmisten on työuriensa aikana omaksuttava yhä enemmän uusia taitoja. Muutos ei merkitse siis vain organisaatiomallin vaihtamista uuteen tai toimintatapojen muutosta, vaan tärkeintä on ihmisten kokonaisvaltainen muutos. Kun organisaatiot muuttuvat, tulee meidän pystyä muuttumaan myös yksilöinä. Aidon muu-

toksen lähtökohta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käytöksen muuttumiseen. Yksilöiden pitää hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7-8.)

Muutosten myötä myös johtamistapojen ja -käsitteiden on muututtava, koska ne eivät enää toimi uudenaikaisessa ympäristössä. Johtaminen ei ole enää yhden ihmisen asia, vaan rakennetaan yhdessä. Aiemmin johtaja pyrki yksin ohjaamaan johdettaviaan, muuttamaan toimintaa esimerkiksi käskyvaltaa käyttämällä. Nykyajan uudistusjohtaja pohtii, miten yhdessä voitaisiin parhaiten toteuttaa ja saavuttaa visio ja strategia, jonka laatimiseen kaikki ovat saaneet osallistua jollakin tapaa. (Åhman 2005, 14–15, 27.)

Organisaatiomallit ovat muuttumassa ylhäältäalas -mallista, rinnakkainmalliksi. Se vaatii jokaiselta asennemuutosta. Tulevaisuuden johtajat tulevat elämään yhä mutkikkaammassa muuttuvassa ympäristössä, jossa työssä saavutetut tulokset riippuvat siitä, miten ihmiset saadaan hyödyntämään suorituskyykyään, miten uudistumista aikaan saadaan, löydetään uusia näkökantoja ja tuoreita liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. (Åhman 2005, 14–15, 27.) Juutin ja Virtasen mukaan (2009, 160–162) tulevaisuuden muutosjohtajalta edellytetään monien osaamisalueiden hallintaa, asioiden, ihmisten ja arvojohtamisen taitoa sekä keskustelu- ja viestintäkykyä.

## **1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus ja menetelmä**

Tutkimus sijoittuu yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alaan. Tutkimuksen viitekehys muodostuu johtamisesta. Johtamisessa ollaan yleensä kiinnostuneita siitä, millainen on hyvä johtaja, minkälaista on tehokas johtaminen ja miten pitäisi eri tilanteissa johtaa. Tässä tutkimuksessa ei johtajuutta käsitellä syvemmin, vaan esillä ovat ne näkökulmat, jotka liittyvät muutoksen johtamiseen ja siihen liittyvään strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen yrityskauppojen yhteydessä. Lopullisena seurauksena on johtamisen tuloksellisuus.

Toimeksiantajayritys Kopijyvä Oy on menneinä vuosina kasvanut voimakkaasti. Päämääränä on johtava valtakunnallinen painotalo, jonka kattavaan palveluntarjontaan sisältyy myös erilaisia lisäarvoja tuottavia painamiseen linkitettyjä palveluja. Kasvua haetaan yritysostojen kautta. Kopijyvä on tehnyt onnistuneita yritysostoja vuodesta



1992, ja niitä on toteutunut 14. Viimeisin yritysosto tapahtui joulukuussa 2012, ja sen haltuunotto- ja integraatiotoimet ovat vasta alussa.

Itse olen työskennellyt yrityksessä yli 18 vuotta. Tutkimuksella ja sen tuloksilla tulee olemaan vaikutus myös minulle. Siksi tutkimus, sen toteutus ja tulokset ovat erittäin kiinnostavia ja ajankohtaisia. Minulla on kuva ja käsitys yrityksestä, sen organisaatiosta, kulttuurista ja toimintatavoista. Tutkija ja tutkittavat tuntevat siis toisensa, ja siksi haastattelutilanteesta saattaa muodostua hieman normaalia rennompia ja avoimempia. Tutkittava tulee ymmärretyksi kertoessaan asioista ja niiden toteuttamisesta. Yhteinen käsitys siitä, mistä on kyse, on vahvempi verrattuna siihen, että haastattelijana toimisi yrityksen ulkopuolinen henkilö.

Tässä tutkimuksessa koetetaan kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen kautta ymmärtää käsitettä ja ilmiötä ”Muutoksen johtaminen Kopijyvä Oy:ssä”. Asiaa tarkastellaan aluejohtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellaan myös yrityksen toimitusjohtajaa, jotta saataisiin vertailukohta siihen, miten yritysjohdon ja aluepäälliköiden käsitykset muutoksen johtamisen tilasta yrityksessä kohtaavat tai eroavat. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä myöhemmin tulevilla yrityskaupoilla sekä muiden muutosten toteuttamisessa ja niiden johtamisen kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina haastateltavien toimipisteissä. Teemahaastattelussa määritellään haastattelun aihepiirit ja teema-alueet etukäteen. Aiheissa edettiin kaikkien haastateltavien kanssa samassa järjestyksessä ja lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Teemahaastattelu on tyyliltään avoin, joten siinä vastaaja pääsee puhumaan vapaamuotoisesti. Edeltä käsin mietityt ja valitut teemat takaavat, että jokaisen haastateltavan kanssa on keskusteltu samoista asioista. Teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston voidaan käsittää ilmentävän vastaajien puhetta sellaisenaan. (Eskola & Suoranta 2001, 86–88.)

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön keskeinen tavoite on tutkia aluepäälliköiden ja toimitusjohtajan kokemuksia muutosprosessista, kun kaksi yritystä sulautuu yhteen. Erityisesti tutkittiin, miten yrityskaupan muutokset ja sulautuminen koettiin ylimmässä johdossa ja keski-johdossa. Tavoitteena on tunnistaa erityiset haasteet, tekisikö jotain toisin, millainen oli henkilöstön ja osaamisen johtamisen rooli sekä miten yrityskulttuurit sulautuivat. Toisin sanoen tutkimuksen tavoite oli löytää ne tekijät, jotka tukivat tai estivät muutoksen johtamisen onnistumista yrityskaupan yhteydessä. Tutkimuksessa vastaajia haastettiin löytämään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja muutostilanteisiin.

Tutkimustiedon avulla voidaan edistää muutoksen johtamista tulevien yrityskauppojen yhteydessä. Tietoa voidaan hyödyntää myös muissa organisaation muutostilanteissa. Tuloksista toimeksiantaja saa tärkeää tietoa ja konkreettisia kehittämisen kohteita aluejohtajien tueksi. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on tehdä selkeä jäsenitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityskaupan muutosprosessiin.

Tutkimuksen pääongelma voidaan kirjoittaa muotoon:

### **Miten muutoksen johtaminen koettiin toteutuneen yrityskaupan yhteydessä?**

Tutkimuksen pääongelmaa tarkentavat seuraavat keskeiset alatutkimuskysymykset:

- Miten organisaatiossa koettiin toteutunut muutos?
- Mikä muutoksessa oli haasteellisinta?
- Miten henkilöstö sitoutettiin ja motivoitiin muutokseen?
- Millainen rooli osaamisella ja sen johtamisella oli muutoksessa?
- Miten organisaatiokulttuurit ja arvomaailmat sulautuivat yrityskaupassa?
- Millaisia kehittämisideoita tai parannusehdotuksia kohderyhmällä oli muutoksen johtamiseen yrityskaupassa?

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Ensimmäiset muutoksen johtamisesta koskevat keskustelut ovat 1940-luvulta. Kurt Lewinin voimakenttäteoriaa (1975) pidetään ensimmäisenä varsinaisena muutosjohtamisen teoriana. Sen jälkeen on kehitetty paljon erilaatuisia muutosjohtamisen oppeja, esim. Kotter 1997, Nadler 1993 ja Stancey 2001. Teoriat tuottavat perusmalleja siitä, millä tavoin muutosta täytyisi viedä eteenpäin. (Stenvall 2007, 26.)

Muutoksen johtamiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on kuitenkin hyvin monenkirjavaa, eikä yhtenäistä vallalla olevaa katsantokantaa ole. Muutosopit sisältävät toisiinsa nähden jokseenkin ristiriitaisia käsityksiä ja tuloksia uudistusten toteuttamistavasta. Osa johtamisteorioista lähtee ajatuksesta, että muutoksissa tulisi edetä noudattamalla ajallisesti ennalta määriteltäviä, tarkkoja vaiheita. Esimerkiksi Kotter (1996, 21; 1996, 18) on luonut kahdeksankohtaisen toimintamallin, jonka mukaan muutosten yrityksissä tulisi tapahtua. Dynaamisessa muutosteoriamallissa (Stacey 2001), ei jäsennetä spesifejä vaiheita lainkaan, teorian mukaan muutokset tapahtuvat ennalta arvaamatta ja spontaanisti, eikä niitä voi hallita kuin rajallisin keinoin. Todellisuudessa muutoksia pannaan täytäntöön yhden teoriamallin mukaan vain harvoin. (Stenvall 2007, 26–27.)

Useat aiemmat organisaation muutoksista kertovat tutkimukset käsittelevät yksittäisiä muutostilanteisiin liittyviä seikkoja, kuten muutosvastarintaa, henkilöstön roolia muutoksessa ja muutokseen liittyviä haasteita tai viestintää. Tutkimuksissa keskitytään selvittämään melko usein, miten muutosta tulisi johtaa ja miten muutos saadaan aikaan. Alla olevassa taulukossa on lueteltu yleispiirteittäin tutkimuksia, jotka liittyvät organisaation muutokseen ja sen johtamisen eri osa-alueisiin. (Juppo 2011, 28–29.)

<b>Tutkimuksen fokus/ tarkastelunäkökulma</b>	<b>Tutkijat/tutkimukset</b>
Organisaatiomuutoksen kontekstuaalisuus ja holistisuus	Lawrence & Lorsch (1969), Margulies & Wallace (1973), Cameron (1984), Kast & Rosenzweig (1985), Pettigrew & Whipp (1991), Wilkinson (1997), Burnes (2004a, 2004b) ja McLoughlin & Cornford (2006)
Julkisorganisaation muutos ja erilaiset motiivit muutokselle	Morgan (1988), Recasciowise (2002), Boyne (2006), Fernandez & Rainey (2006) ja Ashworth, Boyne & Delbridge (2007)
Muutoksen tarkastelu prosessina, erilaisina vaiheina tai toimintaohjeina	Lewin (1951), Kanter, Stein & Jick (1992), Beer, Eisentat & Spector (1990), Kotter (1995, 1996), Lueddeke (1999), Tidd, Bessant & Pavitt (2001), Torraco & Hoover (2005) ja Marshall (2007)
Organisaation muutos jatkuvana kehittämisenä	Mintzberg (1980), Argyris & Schön (1978), Cao, Clark & Lehaney (2000), McLagan (2003) ja Burnes (2004a)
Muutoksen kompleksisuus	Lueddeke (1999), Fernandez & Pitts (2006) ja McLoughlin & Cornford (2006)
Strategioiden ja visioiden tärkeys	Cameron (1984), Bennis (1992), Denhardt (1993), Bryson (2004), Coghlan ja Rashford (2006) ja Valentine & Constable (2007)
Johtajuuden ja henkilöjohtamisen merkitys	Lawrence & Lorsch (1969), Beer (1980), Morgan (1988), Denhardt (1993), Kotter (1990), McLagan (2003), Schraeder, Tears & Jordan (2005) ja Marshall (2007)
Osallistamisen merkitys	Egeberg (1987), Yukl (1994), Kotter (1996), White (2000), O'Brien (2002), Farnham, Horton & White (2003) ja Schraeder, Tears & Jordan (2005)
Organisaatiokulttuurin ja muutosvastarinnan kytkös	Schein (1992), Denhardt (1993), Thompson (1995), Lanning ym. (1999), Sotarauta & Lakso (2000), Parker & Bradley (2000), Trader-Leigh (2002), Burnes (2004a), Valtee (2004) ja Kumar, Kant & Amburgey (2007)
Haasteet ja muutoksessa epäonnistumisen syyt	Caiden (1976), Clark (1983), Cerych & Sabatier (1986), Beer, Eisentat & Spector (1990), Kotter (1995), Maddock (2002), McNulty & Ferlie (2004), Skinner (2004), Meister-Scheytt & Scheytt (2005) ja Todnem By (2005)

KUVIO 1. Tutkimuksia organisaation muutoksesta ja muutoksen johtamisesta (ks. alkuperäinen kuvio: Juppo 2011, 29)

Johtaminen on sidoksissa organisaatioon. Sen vuoksi muutoksen johtamisen pitäisi olla jokaisessa organisaatiossa sen omaan rakenteeseen ja kulttuuriin räätälöityä toimintaa. Organisaatioita eri näkökannoista käsittelevistä opeista kannattaa valita ja hyödyntää niitä, jotka sopivat parhaiten organisaation käytäntöön. (Juppo 2011, 28; Stenvall 2007, 26.)

## 1.4 Tutkimuksen toimeksiantaja Kopijyvä Oy

Kopijyvä Oy on yksi Suomen suurimpia digitaalisia kopio-, tulostus- ja painopalveluja tarjoavia yrityksiä. Kopijyvä Oy on perustettu vuonna 1977, joten yrityksellä on vahva, yli 35 vuoden kokemus kopioinnin, rakennuspiirustusten, julisteiden sekä neliväristen ja mustavalkoisten digitaalisten painotuotteiden toteuttajana. Kopijyvä tarjoaa myös useita muita asiointia helpottavia ja yrityksille liiketaloudellisesti kannattavia palveluja. Kopijyvä haluaa olla alansa liiketoiminnan edelläkävijä, ja sen toiminta perustuu jatkuvaan kehitykseen, kokonaisvaltaiseen palveluun sekä paikalliseen, valtakunnalliseen ja sähköiseen yhteistyöverkostoon. Kopijyvän ensisijaisina asiakkaina ovat yritykset, yhteisöt, kunnat, kaupungit ja järjestöt. (Kopijyvä 2013.)

Kopijyvän palveluksessa on yli 300 henkilöä, ja liikevaihto vuonna 2012 oli noin 32 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on yhdeksän toimipistettä, jotka sijaitsevat Keski-, Itä- ja Länsi-Suomen alueella. Lisäksi yrityksellä on toimintaa Tallinnassa ja Pietarissa. (Kopijyvä 2013.) Kopijyvä Oy kuuluu Digiprint Finland –konserniin, josta Panostaja Oyj:n omistusosuus on 65,8 prosenttia. Loput yhtiöstä omistaa yrityksen toimiva johto. Panostaja Oyj on sijoitusyhtiö, joka kehittää enemmistöomistajana suomalaisia pk-yrityksiä. Panostajan omistamiin yrityksiin luodaan sitoutunut johto ja tuodaan liiketaloudellista ja strategista osaamista. Päämääränä on nostaa omistettu yritys alansa vahvaksi tekijäksi 5 - 10 vuodessa, minkä jälkeen se jatkaa toimintaansa itsenäisenä. (Panostaja 2013.)

Kopijyvän etuna ovat palvelujen tehokkuus ja nopeus. Digitaalitekniikan ansiosta pienäkin määriä tuotteita voidaan painaa kustannustehokkaasti. Uusittu nykyaikainen laitteisto suo mahdollisuuden yksilöityihin ratkaisuihin, ja tuotteiden painojälki kestää hyvin vertailun perinteisen painotalon tuotantoon. Kopijyvän toiminnan keskeisiä tekijöitä ovat ammattitaito, jatkuva kehitys, kokonaisvaltainen palvelu sekä ehdoton luottamus. (Kopijyvä 2013.)

## 2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN YRITYSKAUPASSA

Yrityskauppa on aina muutostilanne. Yrityskaupan ja sitä seuraavan haltuunoton onnistumisen kannalta tulisi ottaa huomioon aiempi yrityskulttuuri, henkilöstön tunte-mukset, organisaation osaaminen ja tehokas ja riittävä viestintä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25.)

Yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavat taloudellisten kysymysten ohella myös ihmisten kokemukset ja heidän tehtävänsä uudessa kokonaisuudessa. Muutokset tehdään yleensä kannattavuuden parantamiseksi, ja työntekijöiden huomioiminen jää usein vähemmälle. Mikäli yrityksellä ei ole muutoksiin laadittua henkilöstöstrategiaa, organisaation työntekijät ja sen eri ryhmittymät alkavat muodostaa omia kuvitelmiin, odotuksiaan ja tulkintojaan siitä, mitä tapahtuu ja tulee tapahtumaan. (Syrjälä 2006, 14.)

Seuraavaksi käydään läpi muutoksen johtamisen liittyviä toimintoja ja niihin liittyviä tekijöitä yrityskaupan yhteydessä. Selvitellään itse yrityskauppaa, sen motiiveja, vaiheita ja haasteita. Sen jälkeen käsitellään yrityskulttuurin ja arvojen vaikutusta muutosprosessiin ja sen onnistumiseen. Lopussa valotetaan yrityskaupan onnistumisen ja epäonnistumisen syitä.

### 2.1 Yrityskaupan motiivit, vaiheet ja haasteet

Yrityskauppa on eräs toimintamahdollisuus yritykselle lisätä kasvua ja kehittyä. Se on vaihtoehto oman liiketoimen seurauksena saavutetulle kasvulle. Yrityskaupoilla haetaan usein valmiita ratkaisuja, joita yhdistämällä ostavan yrityksen toimintaa lisätään liiketoiminnan edellytyksiä. Yrityskauppa voi tapahtua ostona (acquisition) tai fuusiona (merger). Ostaa voidaan yrityksen koko liiketoiminta tai vain jokin tietty osa sitä. Fuusiossa kaksi yritystä tai yrityksen osaa yhdistyvät eli kumpikaan ei osta toista. (Erkkilä 2001, 21–22; Vazirani, 2012, 37–38.)

Yrityksostojen motiivina on yleensä liikevaihdon kasvattaminen ja samalla markkinaosuuden lisääminen. Ostolla vahvistetaan usein myös ydinosaamista ja sitä kautta hankitaan ja täydennetään osaamista. Yrityksostoilla haetaan myös nopeutta, jotta

liiketoiminnalliset tavoitteet ja kilpailuedut saavutetaan kilpailijoita nopeammin.

Muita motiiveja ovat strategiset syyt: maantieteellinen laajentuminen, synergiaedut, tekninen osaaminen, logistisen jakelutoiminnan hankinta, tehokkuuden lisäys tai yrityskoon kasvattaminen. Usein ostokohteena on omaa tuotevalikoimaa tai osaamista strategisesti täydentävä yritys. (Kostamo 2001, 267–269; Erkkilä 2001, 21–22, 30–31; Cameron & Green 2009, 222–228; Valpola 2004 212–213; Kasvun ajurit 7, 19; Vazirani 2012, 38–39.)

Ostavalla yrityksellä tulee olla aina yrityskohtainen strateginen perusteltu syy, miksi yrityskauppa tehdään. Yrityksen tulisi pystyä vastaamaan muutamaa perustavanlaatuisen kysymykseen yrityskauppoja suunnitellessa, kuten esimerkiksi: Miten yrityskauppa tukee ja vahvistaa ydinosaamista? Mitä uutta se tuo osaamiseen ja menettelytapoihin? Tuoko yrityskauppa lisäarvoa toiminnalle? Strategian tulee rakentua yrityksen johdon ja omistajien laatimaan visioon tulevast, siitä millaisessa toimintaympäristössä ja millä tavoin yrityksen liiketoiminta on kehittynyt 3 - 5 vuoden kuluttua yrityskaupan toteutumisesta. Vision tulee käsittää sekä talouteen että henkilöstöön, organisaation ja organisaation osaamiseen liittyvät tavoitteet. (Erkkilä & Valpola 2011, 18–19. , Erkkilä 2001, 26–33.)

Strategiset tavoitteet täsmentyvät yrityskauppojen edessä, sillä yritys voi systemaattisesti verrata ennen yrityskauppaa laadittua strategiaa yrityskaupan eri vaiheissa syntyvään tietoon. Strategian toteutumista on hyvä tarkastella kartoitusvaiheen, ostovaiheen ja 100 päivän integraation jälkeen. Uudelleen pohdinta kannattaa tehdä noin vuoden kuluttua kaupan vahvistamisesta. (Erkkilä & Valpola 2011, 18–19; Erkkilä 2001, 33.)

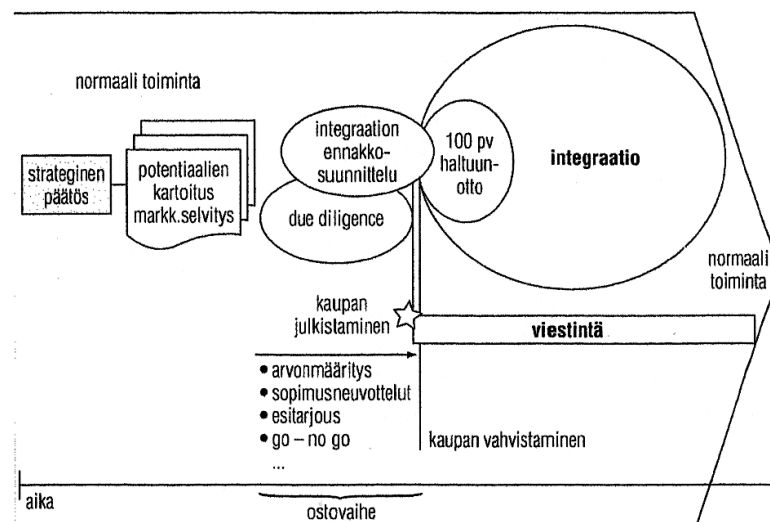
### **Yrityskaupan vaiheet**

Vaikka yrityskaupat ja niiden syyt ovat erilaisia, voidaan niistä löytää yhteisiä vaiheita. Se, miten eri vaiheisiin panostetaan ja missä laajuudessa, vaihtelee. Dokumentoimalla ja määrittelemällä yrityskaupan kaikki osiot voidaan todeta, että yrityskauppa on useammasta osasta muodostuva projekti. Johtamalla yrityskauppoja projektin tavoin selkeytetään vastuita sekä kasvatetaan kokonaisuuden ja osavaiheiden hallintaa. Eri

vaiheille voidaan asettaa päämäärät, vastuuhenkilöt, aikataulut. Myös seuranta ja raportointi voidaan tehdä hallitummin. (Erkkilä 2001, 24.)

Yrityskaupasta muodostuu prosessi, kun yrityksen strategian toteutuskeinona on toistuvasti yrityskauppa. Yritys pyrkii tällöin kehittämään yrityskauppaosaamistaan ja innovoimaan toistettavia menettelytapoja ja kaavoja, joita voidaan käyttää seuraavissa yrityskaupoissa. Yrityskaupan kokonaisprosessi jäsennetään yleisesti neljään vaiheeseen. Ne ovat strategiavaihe, potentiaalisten ostokohteiden kartoitusvaihe, ostovaihe ja integraatiovaihe. (Erkkilä 2001, 23–24.)

Yrityskauppakohtaisen strategian tarkentaminen voi olla osa yrityksen jatkuvaa strategiaprosessia tai irrallinen kauppakohtainen projekti. Samoin potentiaalisten ostokohteiden selvittely voi olla joko jatkuva tai kertaprojekti. Potentiaalinen tutkimukseen käytetty aika voi vaihdella puolesta vuodesta vuoteen, mutta ostotilanteita voi tulla myös yllättäen. Ostovaiheen pituus voi vaihdella muutamasta viikosta useaan kuukauteen riippuen mm. kaupan koosta, ostajien määrästä ja kauppatastavasta. Integraatiovaihe eli ostajan ja ostetun yrityksen toimintojen yhdistäminen vaatii pidemmän ajan. Se voi kestää muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen. Näitä vaiheita kuvataan alla olevassa kuviossa. (Erkkilä 2001, 25.)



KUVIO 2. Yrityskaupan kokonaisprosessi (ks. alkuperäinen kuvio: Erkkilä 2001, 24)



Yrityskaupan integraatio on aina hyvin haasteellinen ja vaativa tehtävä. Integraatiolla tarkoitetaan vahvistetun yrityskaupan jälkeen toteutettavaa ostavan ja ostetun yrityksen yhdistämistä. Integraatio voi koskea kaikkia ostetun yrityksen toimintoja tai vain osia siitä. Joissakin kaupoissa integraatiota ei toimeenpanna lainkaan tai se tehdään vasta myöhemmin. (Erkkilä 2001, 16. )

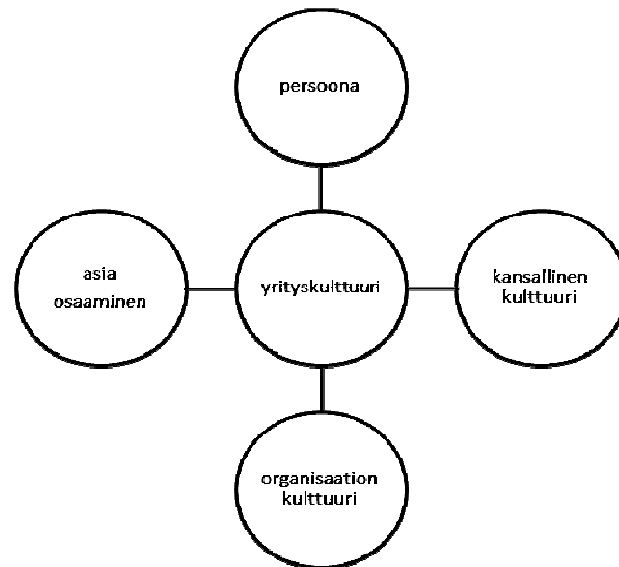
Integraation ensimmäiset sata päivää on aika (ks.kuvio2.), jossa keskeiset henkilöstöä ja organisaatiota koskevat päätökset tai muutokset pitää tehdä. Tutkimusten mukaan tämä on aika, jonka ihminen sietää epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan. Nämä sata päivää ovat ratkaisevia ja selvittävät, miten integrointi on onnistunut. Pienissä yrityskaupoissa tämä on hyvin looginen aikataulu, mutta suurimmissa kaupoissa integraatiovaihe saattaa käsittää jopa vuosia. Tällöinkin päävaiheet tulisi saattaa muodollisesti valmiiksi vuoden kuluessa yritysostosta. (Matinlauri & Rintala 2011, 445.)

### **Yrityskulttuuri eli organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä kutsutaan yrityskulttuuriksi, perustelee ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa: millaiset oletukset ja arvot johtavat heidän toimintaansa ja mitkä sidokset yhdistävät organisaatiota. Yrityskulttuurin voi kuvitella olevan yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat sen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. (Viitala 2009, 34.)

Yrityskaupassa yhdistyvät kahden tai useamman yrityksen eroavat kulttuurit. Vaikka yritykset olisivat toimineet samalla liiketoiminta-alalla, voivat niiden kulttuurit poiketa toisistaan huomattavastikin. Ristiriidat yrityskulttuureissa ja toimintatavoissa hidas- tavat integraation toteuttamista. Ellei näitä eroja tiedosteta ja oteta huomioon integraatiota valmistettaessa, ostetun yrityksen henkilökunnan sitouttamisesta tulee vaikea tehtävä. (Erkkilä 2001, 50–54.) Yritysostoissa ostetusta yrityksestä muodostuu automaattisesti alakulttuuri. Koska uudella kokonaisuksiköllä ei ole yhteistä historiaa, voi jompikumpi tuntea itsensä alempiarvoiseksi, uhatuksi. Kulttuurillinen yhteensopimattomuus yritysostoissa on yhtä suuri taloudellinen riski kuin taloudellinen, tuotteen tai markkinoiden yhteensopimattomuus. (Schein 2001, 189–190.)

Erkkilä (2001, 44–45) määrittelee yrityskulttuurin muodostuvan niissä toimivien henkilöiden yhteenliittymästä ja yhteisestä tavasta toimia. Toimintatapa on joko johdettu tai ajan kuluessa tiedostamatta muotoutunut toimintaa ohjaava käyttäytymismalli.



KUVIO 3. Yrityskulttuurin osatekijät (ks. Erkkilä 2001, 46; Erkkilä & Valpola 2011, 98.)

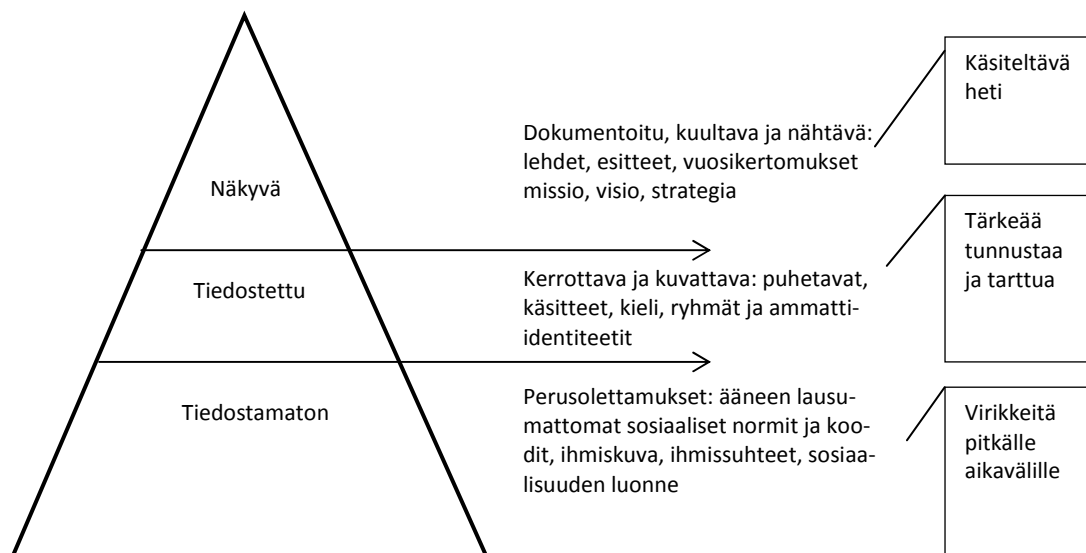
Kulttuurin on todettu yhdistävän yksilöiden uskomuksia, ja se saa heidät kohdentamaan toimintansa yhteiseen suuntaan. Kulttuuri määrittelee rajoituksia sille, miten voi ajatella, toimia ja käyttäytyä yrityksessä tai yrityksen ulkopuolella. Schein (2001, 45) määrittelee yrityskulttuurin ilmenevän kolmella eri tasolla: artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat yrityskulttuurin näkyvin taso. Ne ovat ihmisten luomia ja rakentamia, kuten esim. rakennukset, tilat, kuviot, värit ja muodot. Arvot kertovat, mitä yrityksessä pidetään oikeana ja mitä vääränä. Perusoletukset ovat asioita, joista on tullut yrityksessä itsestäänselvyyksiä. Ne muodostavat yhteisen säännösten ja toimintamallin. Perusoletukset ovat alitajunaisia, ja ne omaksumaan vähitellen yritykseen tullessa. (Viitala 2009 34–37; Viitala 2010 212; Schein 2001, 45.)

Yksi keskeinen osa organisaatiokulttuuria on ilmapiiri. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Se on vahva tunteiden toiminta-alue, jossa on hyvin vaikea saada aikaan nopeita päätöksiä ja muutoksia säännöillä ja käskyttämällä. Ilmapiiri voidaan kokea joko hyvänä tai huonona, vapauttavana ja kannustavana tai ahdistava-

vana. Parhaimmillaan se on rehellinen, avoin ja luottamuksellinen. Johtamisella on vaikutus ilmapiiriin. (Viitala 2009, 14.)

Rakentaessaan yhdistetylle yritykselle uutta kulttuuria johdon on luotava prosessi, jonka avulla määritellään koko yrityksen arvot ja toimitavat. Kulttuurin täytyisi vahvistaa yrityksen visiota ja strategiaa. Uuden kulttuurin rakentajana toimii yrityksen johtoryhmä, johon kuuluu ostetun yrityksen ja ostajayrityksen henkilöitä. Yrityskulttuuria määritellessä pyritään selvittämään, millaisella toimintamallilla, johtamistavalla ja arvoilla yritys menestyy parhaiten toimintaympäristössään. Sen perusteella rakennetaan kaikkien hyväksymä uusi yhteinen yrityskulttuuri. (Erkkilä 2001, 55–58; Ulrich 2007, 217–219; Erkkilä & Valpola 2011, 101.)

Helpointa johtamisessa on tarttua kulttuurin näkyvään osaan, jossa muutoksen tavoite on myös yksinkertaisinta toteuttaa. Tiedostettuun, kuitenkin epäviralliseen osaan on mahdoton johdon toimin suoraan vaikuttaa, mutta alueen vaikutuksia muutoksen vastaanotolle ja ohjaukselle voidaan harkita etukäteen. Voi esimerkiksi pohtia, mitkä toimet ja palkkiot auttaisivat muutokseen motivoidessa. (Mattila 2007, 36.)



KUVIO 4. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueeksi (ks. Mattila 2007, 37)

Muutoksen johtamisen perspektiivistä organisaation kulttuuri voi tarkoittaa sekä helpotusta että vaikeutta. Kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja tai este ja vaivalloisesti saavutettava määränpää. Onnistuneessa muutosjohtamisessa kulttuuri on huomioitava alkuvaiheessa. Vaikka kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hiljalleen ja mutkikkaasti, se on pakollista, sillä suurelleen uudistuksen vaikutukset eivät ole pitäviä, jos kulttuuri on niitä vastaan. (Mattila 2007, 34–35.)

### **Arvot ja niiden merkitys yrityskulttuuriin**

Ihmisten perimmäisinä vaikutteina, periaatteina ja reunaehtoina toimivat arvot. Ne ohjailevat ja määräävät valintojen tekemisen niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työyhteisössäkin. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja arvostukset sijoittuvat osittain työyhteisöön, osin toimintakulttuurin syvärakenteeseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 67). Arvot perustuvat etikkaan ja moraaliin. Etiikka luonnehtii, mikä on hyvää ja mikä paha. Moraali määrittelee, mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. (Kauppinen 2002, 19–22.)

Käsiteltäessä työyhteisön arvoja on hyvä puhua toimintaa ohjaavista arvoista. Arvot muodostuvat ja kehittyvät prosessissa, mihin vaikuttaa sen hetkinen yksilön sosiaalinen toimintaympäristö. Yksilön arvomaailma muokkautuu vuorovaikutuksen tuloksena. Mitä avoimempaa ja aktiivisempaa vuorovaikutus on, sitä myöntyväisempi arvomaailma on muutokselle. Arvot on nähtävä yksilöiden ja yhteisöjen voimavarana. Se, mitä arvostamme, antaa merkityksen toiminnallemme ja muodostaa perustan sille, millaiseen toimintaan motivoitumme ja sitoudumme. Ilman arvopohjaa on vaikea sitoutua pitkäjänteiseen toimintaan annettujen päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 67.)

Vaikka arvot ovat olemassa ja niillä on huomattava merkitys organisaatiossa, unohdetaan ne usein pinnalliseksi teemaksi ja jopa kokonaan pois strategiatyöstä. Arvoista keskustellaan strategiasta irrallisina aiheina. Kuitenkin tutkimuksen (Yrityskulttuuri 2009) mukaan tutkimuksessa mukana olleiden yritysten henkilöstö arvioi yrityskulttuurin eri osa-alueiden toteutuvan paremmin niissä liikeyrityksissä, joissa arvot on määritelty. Käytännössä johdon ja organisaation työtä ohjaavat arvot. Jos strategian ja käytännön arvojen välillä on ristiriita, näkyy se nopeasti päivittäisessä johtamisessa

ja aiheuttaa ongelmia. Siksi on tärkeää, että strategiatyön ohessa arvioidaan nykyistä organisaatiokulttuuria ja pohditaan millaiseksi kulttuurin ja arvojen halutaan muodostuvan. Todellinen strateginen muutos edellyttää yleensä myös yrityskulttuurin ja arvon muuttumista. Pyrittä tahtotila toteutuu halutuilla arvoilla. (Kehusmaa 2010, 86–91.)

### **Yrityskaupan onnistumisen ja epäonnistumisen syyt**

Yrityksostoja tehdään sekä maan sisällä ja lisääntyvässä määrin myös yli maa- ja maanosarajojen. Tämä asettaa haasteita yritysostotilanteelle ja sen läpiviemiseen. Tyypillisimpiä riskejä yrityskaupassa, jotka johtavat yrityskaupan epäonnistumiseen, ovat synergiahöyötyjen osaamaton hyödyntäminen, kilpailuetujen ja muun lisäarvon toteutumattomuus sekä yritysten yhteensovittamisen epäonnistuminen. Yrityskulttuurit ovat liian erilaiset ja integraatioita ei ole osattu suunnitella ja johtaa. Ostettu yritys toimii eri alalla ja markkinoilla kuin ostajayritys. Ostajayrityksen liiketoimintaosaamis- ja strategiaosaaminen on riittämätön tai on ostettu väärä yritys. (Kasvun ajurit 7 2011, 19; Valpola 2004, 216–222; Vazirani 2012, 39–40.)

Vastaavasti kasvun ajurit 7 (2011, 19) selvityksen mukaan yrityskauppa onnistuu, kun seuraavat seikat täyttyvät, ostettu yritys on riittävän lähellä toimialaa ja sen tavoitteet, liiketoimintatapa on samanlainen kuin ostavalla yrityksellä. Yrityksen johto tuntee ennalta ostetun yrityksen. Synergiaedut saadaan hyödynnettyä ja odotukset yrityskaupan hyödyistä ovat realistisia. Yrityksosto on liiketoiminnallisesti täydentävä, ja ostajalla on strateginen ja liikejohdollinen taito hallussa. Ostettu yritys on sopivan kokoinen yhteensovittamisen näkökulmasta. Ostetun yrityksen henkilökunta on saanut osallistua yhdistämisprosessiin ja koko prosessi on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Valpola (2004, 216–236) lisää vielä tähän jatkumoksi onnistuneen viestinnän ja samankaltaiset arvot ja kulttuurin. Yhteinen tavoite, arvot ja kulttuuri edellyttävät vuosien yhdessäoloa. Vasta tämän jälkeen pystytään saavuttamaan synergiaetuja ja tehokkuutta.

Pörssiyhtiöiden yrityskauppoja onnistumista mittaavat myös markkinat. Mittarina toimii yhtiön osakkeen pörssikurssin arvo. Arvon nousu tai lasku osoittaa nopeasti uskotaanko yrityskaupan hyödyllisyyteen ja tuottavuuteen. Suurien ja monimutkais-

ten yrityskauppojen lisäarvo ja yrityskaupan taloudellinen hyöty saattaa näkyä vasta useiden vuosien päästä yrityskaupan jälkeen. Tämä on syytä huomioida laskelmissa ja suunnitelmissa. (Erkkilä 2001, 193.)

## **2.2 Muutoksen johtaminen prosessina ja strategiana**

Seuraavaksi kerrotaan muutoksen johtamisen tarvitsemasta sekä strategisesta - että prosessijohtamisesta. Organisaation muutostyypit määritellään ja niiden vaatimat erilaiset toiminnot kuvaillaan. Muutoksen vaiheet ja onnistuminen selvitetään ja kerrotaan, mikä vaikutus muutosvastarinnalla ja muutoskapasiteetilla on muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi kerrotaan, mitä muutoksen strateginen johtaminen vaatii yrityksen johdolta.

Muutokset ovat nykyisin säännöllinen osa organisaatioiden elämää, eikä niiltä voida välttyä, mikäli organisaatiot haluavat pysyä mukana kehityksessä ja kilpailussa. Muutos saa yleensä alkunsa siitä, että organisaation sisällä tai sen ympäristössä tapahtuu jotain merkittävää tai mullistavaa, jolloin tasapainotila järkkyy. (Luoma & Arikoski 2006, 124–127.) Muutos on organisaatiolle aina riski, esimerkiksi Farias ja Johnson (2000) väittävät, että yli puolet tärkeiksi suunnitelluista muutoksista epäonnistuu. Samoin on esitetty arvioita (Holbece 2006), että uudelleen organisoitumiseen liittyvistä hankkeista epäonnistuu jopa 70 prosenttia. (Stenvall 2007, 25; Åhman 2005, 77; Vazirani 2012, 39.)

Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan määritellystä tilasta toiseen siirtymistä. (Stenvall 2007, 24.) Muutokset voivat olla koko organisaatiota muuttavia tavoitteellisia hankkeita esimerkiksi toiminnan järjeistäminen, tuottavuuden kasvattaminen, uuden tuotteen tai palvelun lanseeraus. Suuri muutos on myös yrityksen fyysinen muuttaminen paikasta toiseen. Muutokset voivat olla myös pieniä ja koskea vain tiettyä henkilöä tai henkilöstöryhmää. (Luoma & Arikoski 2006, 124.) Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai jatkuvaa. Ajallisesti rajatussa muutoksessa on johdonmukainen alku ja loppu. Jatkuva muutos on päättymätön tapahtumasarja, ja siinä muutosta tapahtuu koko ajan. (Stenvall 2007, 24; Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Muutos edellyttää yritysjohton rakentaman vision ymmärtämistä eli käsitystä, miksi muutos on tehtävä. Tämä onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstö saa osallistua

joltakin osin vision rakentamiseen. Jos muutoksesta oletettavasti saatava hyöty on suurempi kuin siitä koituva haitta, ovat ihmiset valmiit oppimaan uutta ja hyväksymään muutoksen. (Manka 2003, 22.) Muutos tarvitsee aikaa toteutuakseen. Se, miten paljon aikaa tarvitaan, riippuu muutoksen luonteesta. Strategiset päätökset saatetaan tehdä hyvinkin lyhyessä ajassa, jopa tunteissa, ja uudet yritysjärjestelyt onnistuvat sadan päivän sisällä. Sen sijaan ihmisten käyttäytymisen muuttuminen, uusien toimintatapojen omaksuminen ja oppiminen sekä uuden yrityskulttuurin ja -konseptin hyväksyminen saattaa viedä 1 - 6 vuotta. (Erkkilä & Valpola 2011, 141.)

### **Organisaation muutostyypit**

Organisaatiotasolla muutos on usein tapahtumaketju, jonka tulokset vaikuttavat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä työskentelevien ihmisten tehtäväkuviin. (Viitala 2005, 30.)

Organisaatiomuutokset eivät ole samanlaisia. Muutostyyppin tunnistaminen on tärkeää, sillä erilaiset muutokset vaativat erilaatuista toimintaa. Organisaation muutostyypit jaotellaan Nadelerin ja Tushmanin (1990) mukaan neljään eri ryhmään, ennakkoivaan -, reagoivaa -, vähäiseen - ja strategiseen muutokseen. Ennakoivassa muutoksessa toimintaa kehitetään tulevaa muutosta varten. Reagoivassa muutoksessa toimitaan jo tapahtuneessa muutoksessa, pyrkien vastaamaan muutoksen aiheuttamiin haasteisiin. Jos muutostilanteessa ei kyetä toimimaan nopeasti, organisaatio ei pysty säilyttämään asemaansa toimintaympäristössään. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään hiljalleen, vaiheittain. Tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen. Strategisella muutoksella on vaikutus koko organisaatioon, ja se linjaa uudelleen organisaation perustehtävän ja toiminnan edellytykset. Fuusio, jossa kaksi yritystä yhdistyy, on luonteeltaan strateginen, koska siinä joudutaan muotoilemaan tehtävä uudelleen. (Lämsä & Hautala 2004, 184–186.)

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleen suuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

KUVIO 5. Organisaation muutostyypit (Nader ja Tushman 1990) (ks. alkuperäinen kuvio: Lämsä & Hautala 2004, 184 )

Stenvall ja Virtanen puolestaan (2007, 24–25) jakavat muutostyypit neljään kategori-  
aan, jossa muutoksia tarkastellaan muutoksen ajallisuuden ja kohteiden määrän suh-  
teen. Kyseessä voi olla nopeasti tai hitaasti toteutuva inkrementaalinen eli vähittäin  
kasvava muutos tai radikaalinen nopeasti, pitkällä aikavälillä tapahtuva muutos. Tau-  
lukossa selitetään näiden muutostyyppien osalta riskit, johdon rooli sekä vaatiiko  
muutosjohtaminen muutoksen kohdalla jotain erityistaitoja. Muutokset voivat käy-  
tännössä olla näiden eri yhdistelmiä.

Kohde /Aika	Nopea	Hidas
<b>Suppea</b>	Muutostyyppi 1  <b>Laajuudeltaan inkrementaalinen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutus nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	Muutostyyppi 2  <b>Inkrementaalinen muutos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muutokseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
<b>Laaja</b>	Muutostyyppi 3  <b>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtamista edellyttämä muutos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	Muutostyyppi 4  <b>Radikaali pitkän aikavälin muutos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

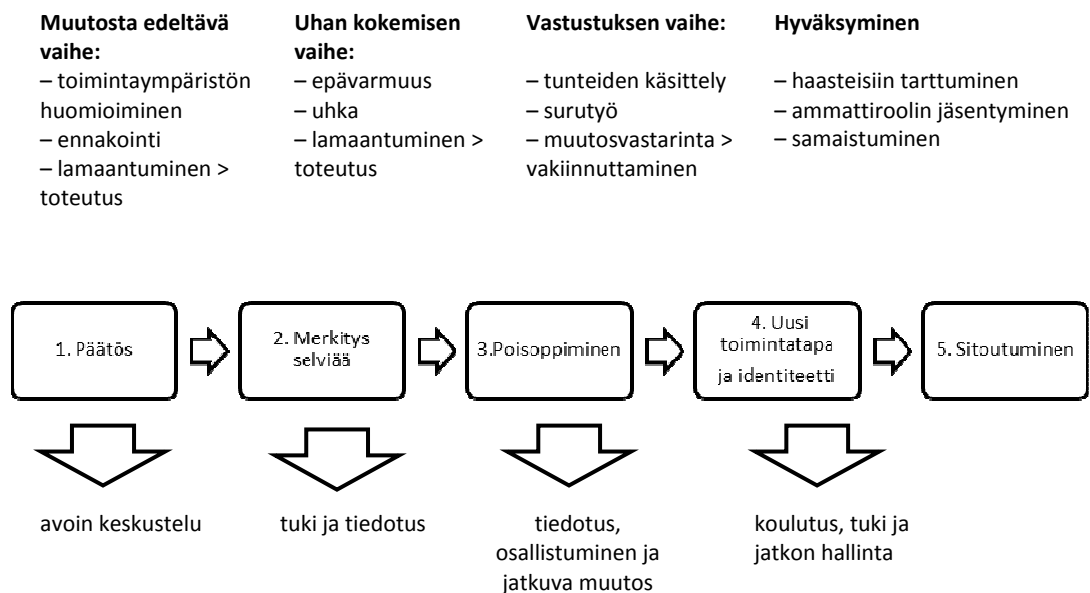
KUVIO 6. Organisaation muutosten tyyppittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (mukaillen ks: alkuperäinen kuvio Stenvall & Virtanen 2007, 25)



## Muutoksen vaiheet ja onnistuminen

Muutosta edeltää usein vaihe, jossa rauhattomuus lisääntyy ja kuulopuheet lähtevät liikkeelle. Uusi asia koetaan negatiivisesti, uhkana. Uhan tuntemuksen jälkeen puhkeaa vastustuksen vaihe. Vanhaa haikaillaan ja uusia asioita sekä uudistajia voidaan jopa vihata. Vanhasta luopumiselle on annettava tila, paikka ja aikaa. Vasta pohdittuun tyhjentyvästi muutoksen vaikutuksia, ihmiset ovat kypsiä taipumaan muutokseen. Muutokset epäonnistuvat usein syystä, että vanhasta luopumista ei ole tapahtunut. Ylikosken (2012) mukaan tähän tarvitaan aikaa puolesta vuodesta vuoteen. (Ponteva 2012, 17.)

Muutos etenee aina vaiheittain ja ne voidaan esittää seuraavasti:



KUVIO 7. Muutoksen vaiheet (Mukaillen: ks. Ponteva 2012, 18)

Jos yksilö kykenee näkemään organisaation tulevaisuuden luotettavaksi omalla kohdallaan, voi hän hyväksyä tilanteen ja uudet haasteet. Johdon ja esimiehen toive on, että tähän asteeseen päästäisiin mahdollisimman pian. (Ponteva 2012,19.)

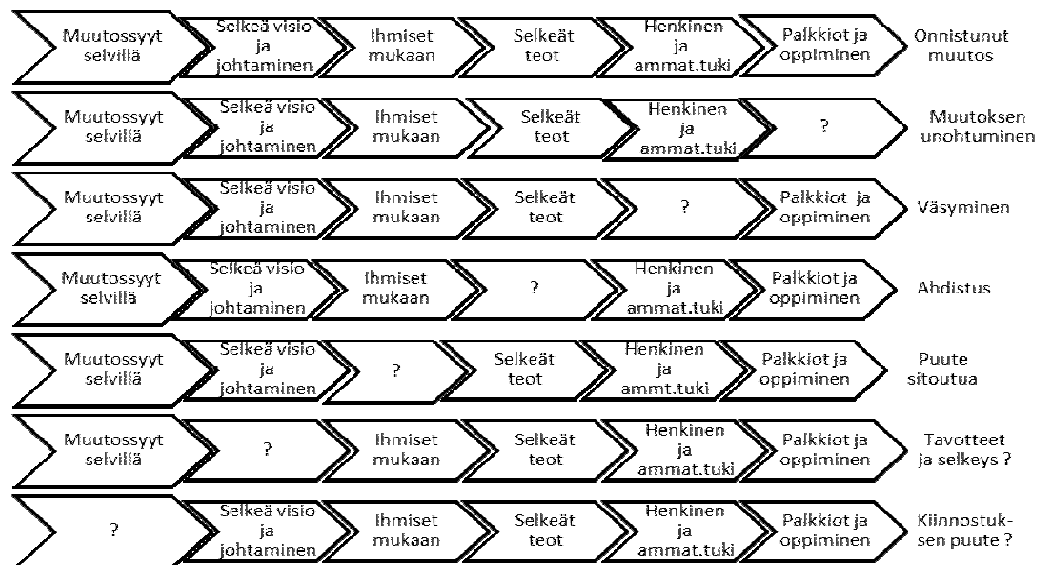
Muutosprosessi kuvaa muutoksen toteuttamisen tapahtumaketjun etenemistä. (Martola & Santala 1992, 19.) Muutosprosessin toteutumisen vaatimuksena voidaan pitää sitä, että muutoksen liiketoiminnalliset syyt ja tavoitteet ovat kaikilla selkeästi tiedossa. Muutosta pitempään miettineet eivät tule ajatelleeksi, että kaikki eivät ole

käyneet läpi samaa ajatteluprosessia. Siksi muutostilanteessa organisaatiossa pitää yksilöillä ja tiimeillä olla riittävästi mahdollisuuksia pohtia muutosta ja vaikuttaa siihen. Yhteinen pohdinta lisää sitoutumista ja ymmärrystä, ja jo sinällään muuttaa ihmistä. Käytännön ero tulevan ja nykytilan välillä pitäisi olla kaikille selvillä, ja organisaation omaa asiantuntijuutta pitäisi osata hyödyntää muutostilanteessa. (Åhman 2004, 78–79.)

Myös muutosten negatiiviset piirteet on hyvä tuoda avoimesti esille. Ihmiset saattavat olla valmiita itselleen kielteisiinkin muutoksiin, mikäli he ymmärtävät kokonaisuuden, eikä muutoksen aiheuttamia negatiivisia puolia pyritä vähättelemään. Muutoksen tapahduttua on tärkeää tarkastella sitä, mikä onnistui ja mikä ei. Pohtia kannattaa myös, mitä prosessista voisi oppia seuraavaa kertaa varten, jottei samoja virheitä toistettaisi. Muutokselle on sallittava kohtuullinen, muttei liian pitkä aika, ja sen toteutumiseen on myös kiinnitettävä huomiota. (Åhman 2004, 78–79.)

Onnistuneen muutosprosessin edellytyksenä ovat hyvät muutoksen perustelut ja tavoitteet. Tämä merkitsee henkilöstön mukaan ottamista ja hyvin ennakkoon suunniteltua muutosstrategiaa, jossa huomioidaan vastuuhenkilöt, aikataulu, ihmiset ja uudet toimenkuvat. Onnistumiseen vaikuttavat myös selkeä viestintä ja vuorovaikutus sekä henkinen ja muu tarvittava tuki henkilökunnalle, kuten esimerkiksi koulutus, avoimuus ja motivointi. On tehtävä selväksi, mihin seikkoihin voidaan vaikuttaa ja mihin ei, jotta energiaa muutoksen toteuttamiseen ei tuhlataisi väärin asioihin. (Åhman 2005, 81–83.)

Åhman (2005, 93) määrittelee onnistuneeseen muutokseen kuusi eri tekijää, jotka yhdessä saavat aikaan halutun muutoksen. Alla oleva kuvio kuvaa muutosprosessien onnistumista sääteleviä tekijöitä. Mikäli yksikin osa-alue puuttuu tai ei toteudu, muutosta ei tapahdu tai sen toteuttaminen vaikeutuu.



KUVIO 8. Menestyneen muutoksen osatekijät (mukaillen ks. Åhman 2005, 93)

### Muutosvastarinta- ja kapasiteetti

Jatkuvan muutossyvyn esteenä ovat usein ihmiset ja vanhat yrityskulttuurit. Muutoksen hyödyt on perusteltava siten, että ihmiset ovat halukkaita sitoutumaan muutokseen, ja ponnistelemaan sen saavuttamiseksi. Tämä merkitsee yksiotasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksien hyväksymistä jokapäiväisessä työssä. (Viitala 2004, 89; Pandley 2012.) Mitä enemmän ihminen on perillä asioista, sen vaikeampaa on poisoppiminen ja uuden toimintatavan sisäistäminen. (Ylikoski 2013.)

Muutosvastarinta on tavanmukainen osa muutosta. Muutosvastarinnan takana voivat olla kielteiset epäluulot ja asenteet, pelko, turvattomuuden ja uhkan tunne omaa asemaa kohtaan, ryhmän negatiivinen asenne sekä tiedon puute. Muutosvastarinta voi olla myös organisaatiokulttuurin luomaa. Perinteiden ja muuttumattomuuden arvostus sekä johtamistapa voivat yrityksessä estää ja haitata muutosten läpivientä. Myönteiset kokemukset aiemmista muutoksista, ja niistä selviytyminen aikaansaavat rohkeutta kohdata muutoksia, ja pohtia niissä piileviä mahdollisuuksia. Muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttää kulttuurin, johtamisen ja yksilöiden tasolla tapahtuvaa kehittämistä muutosta suosivaan suuntaan. (Viitala 2004, 96; Padley 2012; Ylikoski 2013.)

Sitoutuminen ja luottamuksen rakentaminen vaativat kyseenalaistamista, erilaisten mielipiteiden ja vastustuksen ilmentymistä. Erkkilän mukaan (2001, 189) integraatio, jossa ei ilmene vastarintaa, on osoitus luottamuksen puutteesta ja epävarmuuden jatkumisesta uutta johtoa kohtaan. Vastarinta on tärkeä osa muutosta, oppimista ja luottamuksen syntyä. Joissakin johtamiskulttuureissa vastarinta tahdotaan saada esille, jotta organisaatiossa toimivien yksilöiden aidot mielipiteet ja käsitykset tulisivat näkyviin. Näkymätön, tiedostettu tai tiedostomaton vastarinta voi olla tosiasiallinen integraation toteutumisista rajoittava tekijä. (Erkkilä 2001,189.)

Muutosvastarintaa pystytään pienentämään ja hälventämään vuorovaikutuksen, koulutuksen ja viestinnän avulla. Vastarinta tarjoaa yritysjohdolle ja muutosprosessin vetäjille tilaisuuden täsmentää ja valaista muutoksen päämääriä, toivottua tulosta. Samalla voidaan vastata henkilökunnan esittämiin kysymyksiin. (Erkkilä 2001,189.)

Muutoksessa on hyvä puhua myös organisaation muutoskapasiteetista. Muutoskapasiteetilla ymmärretään sitä määrää muutoksia, jonka organisaatio samanaikaisesti kestä. Useat muutokset yhtä aikaa toteutettuna saattavat kuormittaa liikaa henkilöstöä ja viedä huomion pois perustehtävistä. Muutoksessa ihmiset käyttäytyvät muiden kriisitilanteiden tavoin varsin epäloogisesti ja yksilöllisesti. Sopivinta organisaatioiden ja työntekijöiden kannalta olisi selvittää muutoksesta mahdollisimman lyhyessä ajassa ja vähäisin kustannuksin. Jokainen muutos on investointi organisaatiolle, helppoa muutosta ei ole. (Stenvall & Virtanen 2007, 52; Luoma & Arikoski 2006, 128–129.)

### **Organisaation muutoksen johtaminen**

Organisaatiot ovat alkaneet ymmärtämään, että muutos ja uudistuminen eivät ole mahdollista ilman siihen sitoutunutta osaavaa johtajuutta. Muutosprosessien nopeuksien kasvun myötä on organisaatioiden kehitettävä reagointikykyään. Yritykset eivät pyri ainoastaan muuttamaan itseään ja toimintaansa, vaan koko toimialaa. Keskeiseksi onnistumisen ehdoksi nousee organisaation kyky edesauttaa uuden toimintatavan vientiä käytäntöön. Vääränlainen johtaminen voi tehokkaasti estää onnistumisen. Organisaatioiden tulisikin määrittää, millaista johtamista sen tulevaisuus,

visioiden tavoittaminen ja strategioiden käytäntöönpano vaativat. (Kauppinen 2002, 22–26.)

Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten ottamalla huomioon useita eri tekijöitä. Muutosta voidaan tällöin tarkastella esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin ja vallan näkökulmasta. Muutoksen johtamista tulee tarkastella näistä perspektiiveistä syystä, että muutokset vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemaan työyhteisössä. Uudet roolit vaativat perehtymistä ja kouluttautumista. Ihmisten valta-asemat ja työyhteisön jäsenten väliset suhteet muuttuvat muutoksen seurauksena. Muutosten vaikutuksena myös johtamisen on muututtava. Johtamisen haasteena on johtajan kyky saada muu henkilökunta käyttämään omaa osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti, ja kehittämään sitä organisaation hyväksi. (Juuti & Virtanen 2009, 160–162.)

Muutosta johdettaessa tarvitaan sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamista. Asioiden johtaminen koostuu Kotterin (1996, 26–27.) mukaan suunnittelusta ja budjetoinnista, organisaatiosta ja miehityksestä sekä valvonnasta ja ongelmanratkaisusta. Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Taka-alalla on kuitenkin ymmärrys siitä, että kumpaakaan ei voi olla ilman toista. Jälkeenpäin johtajuuteen on lisätty uusia ulottuvuuksia yllä mainittujen lisäksi. Toimintaympäristöjen kiihtyneiden muutosten ohella, pari vuosikymmentä sitten, nousi tutkimuksissa esille kolmaskin näkökanta, muutoksen ja kehityksen synnyttäminen. Johtajuuden pääulottuvuuksia on siis kolme: asiat, ihmiset ja muutos. (Viitala 2010, 251.)

Johtajuudessa on kiinnitetty nykyään erityistä huomiota tilannejohtamiseen. Tilannejohtaminen käsittelee ja erittelee johtamistilanteen ja johtamisen välistä yhteyttä. Millaisena johtajuus toteutuu, riippuu kolmesta tekijästä johtajasta itsestään, johdettavasta, ja tilanteesta jossa johdetaan. Johtajan ja johdettavan motivaatio, arvot, ammattitaito ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, millaiseksi heidän välinen vuorovaikutussuhde muodostuu. Myös johtamistilanne ratkaisee, on erilaista johtaa esimerkiksi ammattitaitoista asiantuntijaryhmää kuin juuri koulunsa päättäneiden aloittelijoiden ryhmää uudessa työtehtävässä. Muutosjohtaminen on vaativaa tilannejohtamista. (Viitala 2010, 251–252.)

## Muutoksen strateginen johtaminen

Kamenskyn (2010,18) mukaan strategia käsitteenä on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä ja tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pysytään saavuttamaan.

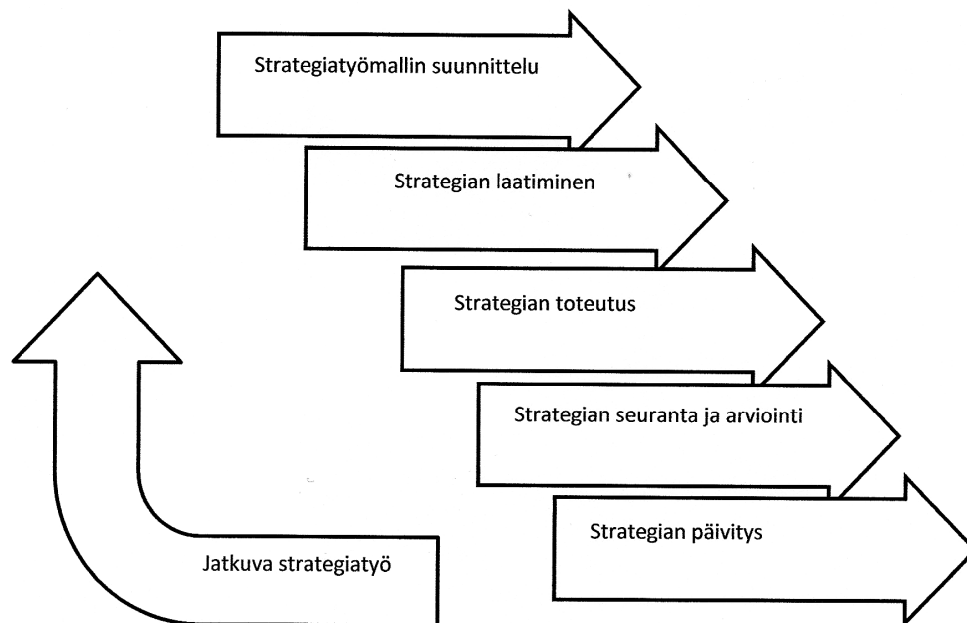
Strategisen johtamisen hyvä osaaminen on muutosjohtamisen perusta, sillä kaikki muutokset tarvitsevat toteutuakseen strategian. Strategia perustuu visioon, jonka mukaisesti strategia rakennetaan. Yrityksen visio ja strategia antavat raamit kaikelle yrityksen toiminnalle. Tärkeää on, että jokainen yrityksessä toimiva henkilö tietää ja tunnistaa yrityksen strategian ja vision. (Viitala 2006, 77–78.)

Vision ja strategian suunnittelussa ollaan usein ristiriitaisessa tilanteessa. Samalla kun niiden oletetaan olevan selkeitä ja konkreettisia, pitää niiden jatkuvassa muutoksessa pystyä nopeasti muotoutumaan uudelleen. Visio- ja strategiatyö, ja niihin sisältyvä tavoite on prosessi, johon on tehtävä tarvittaessa tarkistuksia. Ylin johto ja sen yläpuolella omistajia edustava hallitus vastaavat strategioista, mutta pitkälle kehittyneessä strategiaprosessissa strategioiden suunnitteluun osallistuu koko henkilöstö. (Viitala 2010, 268–269.)

Hyvä visio ja strategia tarjoavat yrityksen henkilökunnalle selkeät tavoitteet ja työkalut tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijät saavat motivaatiota työlleen kun tietävät mihin pyrkiä. Mitä laajempi ymmärrys ihmisillä on asioista, sitä paremmin kyetään mukautumaan myös mahdollisiin yllätyksellisiin muutoksiin. (Mts. 78.) Onnistuessaan organisaatiotyö on luonteikas, pitkälinen tapahtumasarja tai toimintatapa, jonka periodeja ovat, prosessin suunnittelu, strategian laatiminen, strategian käytännön toteutus, seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys.

Strategiaprosessi on suunniteltava yhtä tarkkaan kuin strategian sisältö. Prosessia on pystyttävä kehittämään tarpeen mukaan. On tarkoin harkittava hankkeeseen osallistujat, miten projekti toteutetaan, miten paljon aikaa kuluu ja miten työskennellään. Työskentelyn on oltava sekä säännönmukaista että luovaa. On pyrittävä siihen, että suunnittelu ja toteutus eivät olisi erillään. Kaikille avainhenkiöille on annettava mah-

dollisuus osallistua strategian luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen. Muillekin henkilöstölle on pystyttävä täsmentämään tosiasiallisen työnteon ja strategia merkitys ja yhteys. Realiteettina on pidettävä sitä, että ihminen voi ymmärtää täydellisesti vain sellaista mitä on itse henkilökohtaisesti kokenut. Etenkin suurissa organisaatioissa tämä on huomattava haaste, sillä kaikki eivät voi osallistua kaikkeen. (Kamensky 2010, 63–64.)



KUVIO 9. Strategiatyö jatkuvana prosessina (ks. Kehusmaa 2010, 16 )

Strategiavaiheet sijoittuvat limittäin, eivätkä ole ajallisesti tosiaan seuraavia. Esimerkiksi strategian laatiminen käsittää strategian päivittämistä ja arviointia. Laatimisen yhteydessä viedään strategia parhaimmassa tapauksessa jo käytäntöön. Strategiatyömalli kehittyy ja uudistuu strategiatyön myötä ja organisaatio oppii sitä kautta. (Kehusmaa 2010, 16.)

Yrityksen johdon on seurattava valitun strategian edistymistä ja heidän on kyettävä muuttamaan ajattelutapojaan uuden strategian mukaisesti. Johtajien antama huomio, merkitys ja arvo jollekin asialle ovat voimakas viesti koko yritykselle. Yrityksessä on hankala saada läpi asioita, jonka takana johtajat eivät näkyvästi ole. (Viitala 2006, 75.)

## 2.3 Henkilöstöjohtaminen muutoksen johtamisena

Seuraavaksi selvennetään henkilöstöjohtamisen merkitys muutoksen johtamisessa. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on muodostaa yritykseen hyvinvoiva, oikeanlainen ja osaava henkilöstö. Henkilöstön työhyvinvointi on olennainen osa henkilöstöjohtamista muutostilanteessa ja sen merkitystä on syytä korostaa muutoksen onnistumisen kannalta. Muutokset hämmentävät ja aiheuttavat stressiä henkilökunnassa. Muutosta on helpompi johtaa, kun ymmärtää henkilökunnan käyttäytymiseen motiivit muuttuvassa tilanteessa. Muutoksen toteutus ja eteneminen riippuu paljon esimiehistä.

Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen tarkoituksenmukaisen toiminnon, jolla taataan yritystoiminnan vaatima työvoima, henkilöstön tarpeellinen osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen päävaiheeseen: henkilöstövoimavarjojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Henkilöstövoimavarjojen johtaminen on osa johtamisprosessia, ja se keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitoa, kuten esimerkiksi työehtosopimusten noudattamista, riitojen käsittelyä ja yhteistoimintaa. Johtajuudella tarkoitetaan johtajien ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asioiden toteuttamista käytännössä, esimerkiksi palkitsemista, ohjaamista, innostamista ja kannustamista. Lisäksi johtajat ylläpitävät ja luovat yrityskulttuuria johtamalla. Arjen johtamistyössä nämä kolme asiaa sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voi selvärajaisesti eritellä. (Viitala 2009, 20; Ulrich 2007, 231–232.)

Henkilöstöjohtamisen yrityksessä hoitaa esimiehet ja henkilöstöammattilaiset. Henkilöstöammattilaisen, kuten esim. henkilöstöpäällikön tehtävänä on keskittyä yritykselle lisäarvoa tuottavien henkilöstökäytäntöjen ohjelmiin ja tuloksiin. Esimiehet toimivat henkilöstön edustajina johdon keskusteluissa ja varmistavat, että työntekijät tulevat kuulluiksi. Molemmat ovat myös kulttuurimuutosten ja muutoskyvyn katalyyttejä, ohjaajia ja suunnittelijoita. Henkilöstöjohtaminen ei ole yksin vain henkilöstöammattilaisen tehtävä, vaan useissa yrityksissä henkilöstöjohtamista tehdään laajemman henkilöstöjohtamisen yhteisön avulla. Yhteisö koostuu, henkilöstöammattilaisten lisäksi, ihmisistä eri puolella organisaatiota, esimerkiksi markkinoinnin, talo-



usosaston ja tuotannon henkilöistä. Henkilöstöjohtamisen yhteisön tukena voi olla myös konsultteja ja muita palvelujen tarjoajia, joilta haetaan uusia näkemyksiä ja teknistä asiantuntijuutta. Kaikki nämä osat yhdessä muodostavat toimintakykyisen ja tehokkaan henkilöstöjohtamisen yhteisön, joka pystyy tuottamaan yritykselle lisäarvoa ja saavuttamaan tuloksia. (Ulric 2007, 283–284.)

Henkilöstöjohtamisen kautta kannustetaan yrityksessä työskenteleviä ihmisiä siten, että yrityksen päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Ulrich (2007, 47) jakaa henkilöstöjohtamisen ja se sektorilla työskentelevien henkilöstöammattilaisten tehtävät neljään eri osa-alueeseen. Jako riippuu siitä, onko toiminnan päämäärä operatiivinen vai strateginen, ja ovatko kohteena ihmiset vai asiat. (Viitala 2011, 222.)



KUVIO 10. Henkilöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (ks. Ulrich 2007, 47; Viitala 2011, 222)

Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun organisaation palveluksessa henkilö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaiseksi ja ilmapiirin häntä arvostavaksi.

(Viitala 2009,19.) Järkevä johtaja jättää työkuulttuurin niin avoimeksi, että työyhteisön sisäinen vuorovaikutus saa edellytyksen ja antaa sille sisällystä. Johtaja ei ole työpaikkansa vuorovaikutuksessa sivullinen päättäväisyyttä, vaan aktiivinen toimija. (Perttula 2012, 135.)

### **Työhyvinvointi**

Työ- ja toimintaympäristön muutokset, kuten esimerkiksi globalisaatio, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen sekä samanaikainen elinkeinoelämän rakennemuutos, asettavat haasteita työelämälle, johtamiselle ja työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi erotetaan liian usein yksilön, työyhteisön tai organisaation kannalta katsotuksi erilliseksi omaksi toiminnaksi, vaikka käytännössä työhyvinvointityö tulisi olla luonnollinen osa päivittäis- ja kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista. (Suutarinen 2010, 12–19; Ojala 2003,7; Suonsivu 2011, 134. )

Työhyvinvoinnin tekijät jaetaan karkeasti kahteen osaan: työperäisiin ja henkilökoh-taisiin. Suuremmaksi osaksi työssä koettava hyvinvointi tai sen puute ovat sidoksissa työn tekemiseen ja jaksamiseen. Työhyvinvointi liittyy tiiviisti työmotivaatioon. Motivaatio syntyy työn sisällöstä ja hygieniatekijöistä. Sisällöltään työn pitäisi olla mielekäs ja haastavaa. Suorittajalla tulisi olla työn tekemiseen vaadittava osaaminen, ja yksilön tulisi voida vaikuttaa jollain tavoin omaan työhönsä. Hygieniatekijöillä ymmärretään tekijöitä, kuten työmatka, työvälineet ja palkka. Hygieniatekijät alentavat työmotivaatiota, jos ne eivät ole kunnossa. Johtamisella on tärkeä rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa, mutta myös työntekijöiden on itse otettava vastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista. (Nivala 2006, 94–98.)

Työhyvinvoinnin ylläpito on suuri haaste nykyisissä työyhteisöissä. Ihmiset kokevat työnsä uuvuttavaksi ja eri syistä johtuvat poissaolot ovat lisääntyneet. Syiksi on selvinyt liian suuri työmäärä ja kiire sekä tästä seurauksena huono johtaminen. Huonot vaikutusmahdollisuudet, epävarmuus omasta asemasta, toimimattomat ihmissuhteet, työympäristön huono ilmapiiri ja organisaatioon suuntautuvat jatkuvat muutokset koetaan uuvuttavaksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11–13.)

Työhyvinvointi organisaatiossa ei synny itsestään, vaan sitä on johdettava. Se vaatii strategista suunnittelua, aktiiviteettia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä pitkällistä työhyvinvointitoiminnan arviointia. (Manka 2011, 78–94; Ojala 2003, 11.)

Edelleenkin yrityksissä ja organisaatioissa ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään, ja miten se on huomioitu strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja budjetissa. Haasteena on ollut selvittää, mitä suomalaiset organisaatiot työhyvinvointityöhönsä sisällyttävät ja miten sitä johdetaan. (Suutarinen 2010, 12–19.) Strategisen hyvinvoinnintila Suomessa 2011-tutkimusraportin mukaan strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettu vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. (Aura et al. 2011.) Työ ja terveys Suomessa 2009 – haastattelututkimuksen mukaan 70 prosentissa työpaikoista on tehty ilmapiiirikysely. Tutkimustuloksista paljastui, että työntekijät eivät pidä näitä kyselyitä kovin hyödyllisinä, koska niiden antama informaatio ei useimmiten johda toimiin. (Vartiala, Joensuu & Lindström 2009, 75–82.)

Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Tämä merkitsee sitä, että organisaatio on laatinut selkeän vision tulevaisuudesta ja siihen perustuvan toimintasuunnitelman. (Suutarinen 2010, 12–19; Ojala 2003, 7.) Organisaation toimivuuden edellytys on, että tunnemme sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjaon. Organisaation selkeys vahvistaa siellä työskentelevien ihmisten turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Muutosten tarpeellisuus käsitetään paremmin, kun päämäärien ja vastuunjaon välinen yhteys on selkeä ja läpinäkyvä. Johdon tehtävä on ohjata organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Jokaisen on tiedettävä oma roolinsa ja asemansa tässä kokonaisuudessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18–19.) Mitä enemmän työntekijät saavat osallistua tavoitteiden määrittämiseen, sitä sitoutuneempia he ovat toimimaan arjessa niiden mukaisesti ja he voivat ja viihtyvät työssään paremmin. (Suutarinen 2010, 12–19; Ojala 2003, 7.)

## **Henkilöstö**

Henkilöstön asema, rooli ja johtaminen yrityksissä ovat olennaisesti muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana. Aiemmin työntekijän rooli oli lähinnä toimia tuotantokoneiston osana, annettujen ohjeiden mukaan. Nykyään tämä ei enää riitä. Työntekijän on pystyttävä laadun, tehokkuuden ja luottavuuden lisäksi kehittämään jatkuvasti itseään, työtään ja työympäristöään. Keskeisin henkilöstökysymys on tänä päivänä osaaminen. Henkilöstö käsitetään pikemmin joukkona osaajia ja asiantuntijoina, eikä ainoastaan suorittajina. Tähän on vaikuttanut yritysten monimutkaistunut ja nopeasti muuntuva tapa toimia. Henkilöstön osaamisen on kyettävä muuttumaan kehityksen mukana ja tuottamaan toivottua tulosta. (Viitala 2010, 220.)

Henkilöiden suhtautuminen muutoksiin tapahtuu sekä järki- että tunnetasolla. Järkeen perustuva suhtautuminen merkitsee sitä, että tarkastelemme muutokseen liittyviä seikkoja faktoina ja tosiasioina. Faktoihin perustuva muutosjohtaminen perustuu näyttöön ja sitä on helppo hallita. Tunnetasolla muutoksen käsittely sisältää sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Nämä tuntemukset voivat vaihdella prosessin kuluessa. Henkilöstön tunneperäiset reaktiot kuluttavat useasti muutosjohtajien voimavaroja ja saattavat johtaa hyvinkin ennakoimattomaan käyttäytymiseen. Ne aiheuttavat useasti työyhteisössä ongelmallisesti selviteltäviä kiistoja. Muutosjohtajan tulisiikin asennoitua tunneperäiseen käyttäytymiseen hillitysti ja todellisuuspohjaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–96. )

Se, miten yksittäiset ihmiset ottavat muutoksen vastaan, riippuu millaisesta muutoksesta on kysymys. Yksilön suhtautuminen ja asenne riippuu siitä, miten muutos koskettaa häntä itseään. Muutostyyppin koko, radikaali tai pieni, vaikuttaa asennoitumiseen. Lisäksi henkilön ja organisaation kokemukset aiemmista muutoksista ja organisaation yleinen suhtautuminen muutokseen vaikuttavat ihmisten henkilökohtaiseen suhtautumiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Ihmistyyppi, onko yksilö introvertti tai ekstrovertti ja hänen aiempi henkilöstöhistoriansa selittävät ja ennakoivat henkilön suhtautumistapaa muutokseen. Jokainen ihminen kokee ja käsittelee muutoksen yksilöllisesti ja omalla tavallaan. (Cameron & Green 2009, 54–57.)

Tutkimusten mukaan henkilöstöt ja yhteisöt läpikäyvät muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön tuntemuksissa erotetaan kolme eri vaihetta: lamaannus, toiveen herääminen ja sopeutuminen. Ensimmäisessä, lamaannusvaiheessa henkilöstö seisahtuu ja ajautuu paniikkiin kuullessaan uudesta muutoksesta. Tuloksena on muutosta vastaan voimakas negaatio tai arvostelu. Toinen vaihe on toiveen herääminen. Tässä vaiheessa henkilöstö on toisinaan muutoksen puolella ja toisinaan vastaan. Voimakaat tunteet ja tunnelataukset ovat tyypillisiä jaksolle. Kolmannessa vaiheessa henkilöstö alkaa jo sopeutua muutokseen ja usko muutoksen hyödyllisyyteen lisääntyy. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksissa jo uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Muutoskykyinen organisaatio käy nämä vaiheet läpi nopeasti. Muutoksiin myös tottuu. Kun on käyty läpi useita muutoksia perä perään, ei henkilöstö jaksa enää reagoida muutoksiin kovinkaan kriittisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 51; Kehusmaa 2010, 152–155.)

Muutostilanteessa organisaation eri ryhmät, henkilöstö ja johto, voivat olla toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheessa. Johto, keskeisenä muutostoimijana, on jo sisäistänyt muutoksen ja näkee sen tuomat hyödyt, suunnittelee mahdollisesti uutta muutosta. Henkilökunta on kenties vasta saanut kuulla muutoksesta ja on lamaannustilassa. Eri muutosvaiheissa eläminen aiheuttaa usein epäselkeyttä ja hämmennystä organisaatioissa. Henkilöstö ei välttämättä ole valmis ja kiinnostunut uusista muutoksista, koska edellinenkin uudistus vielä hämmentää. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–52.)

Talouselämälehdessä (9/2011) tekemä tutkimus vahvistaa näiden ongelmien esiintyvyyden käytännön työelämässä. Tutkimuksessa haastateltiin 45 johtajaa 29 suomalaisyrityksestä. Tutkimuksessa tuloksena selveni henkilöstön keskuudessa yleisesti esiintyvä tunne siitä, että heille ei anneta riittävää aikaa asioiden sisäistämiseen. Hankkeita on liian paljon ja ne kasaantuvat samoille ihmisille. Johto ei ole myöskään riittävästi perehtynyt hankkeiden vaikutuksiin eri organisaatiotasolla. Tästä seuraa resurssipula. Tutkimukseen perustuen kehittämisehdotuksiksi nousivat keskijohdon ja työntekijöiden mukaan ottaminen projekteihin, tiedottamisen avoimuus, luovuus ja henkilökunnan motivointi muutostyöhön. Oleellista oli kuitenkin toive, että muutos tuotaisiin osaksi työntekijän arkea.

## **Esimies**

Vallitsevassa työelämässä yhden yksilön oppimiskyky ei enää riitä vaadittavien asiakokonaisuuksien hallitsemiseen. Yksi esimiehen tehtävistä on rekrytoida oikeaa henkilöstöä yritykseen. Alaisten korkea tieto- ja osaamistaso tekee ryhmän johtamisesta haasteellista. Esimies ei välttämättä osaa enää käytännössä tehdä alaistensa töitä. Johtamisen on siis perustuttava muuhun kuin ammatilliseen paremmuuteen. Johtamisen onnistuminen edellyttää selväpiirteistä käsitystä tavoitteesta ja toimenpiteistä jolla ne saavutetaan. (Arikoski & Sallinen, 2007, 13.)

Esimies vastaa oman vastuualueensa kohdalta siitä, että sen päämäärät tukevat yrityksen asettamia tavoitteita ja hänen yksikkönsä henkilökunta pystyy ne toteuttamaan. Esimiestyö on muuttunut viime vuosien aikana, työn jakajan ja valvojan roolista, tukijan ja koordinaattorin rooliksi. Tähän syynä ovat olleet prosessien tehostumi-

nen, automaattistuminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu. Esimiehen roolin painopiste on siirtynyt asioiden johtamisen sijaan, ihmisten johtamiseen. Tämän ajattelutavan mukaan johtajuus muodostuu nykyään työyhteisön vuorovaikutussuhteista, ja niiden vaikutuksesta sen sosiaalisiin rakenteisiin. (Viitala 2010, 256.)

Muutoksen johtamisessa on kyettävä hallitsemaan johdonmukaisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäjohdonmukaisesti toimivia ihmisiä. Se on vaativaa, varsinkin kun esimiehellä on myös omia tunteita. Esimiehen kannalta tilannetta hankaloittaa vielä se, että hän ohjaa ryhmää, ei yhtä yksilöä. Ryhmä on aina enemmän kuin osien summa, ja ryhmäntoimintaa on vielä hankalampi ennustaa kuin yksilön käytöstä. Sillä, miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänsä muutoksen läpi, on selkeä yhteys hänen kyvykkyyteensä ymmärtää ryhmädynamiikkaa. Jotkut ryhmät selviytyvät muutoksista muita ryhmiä nopeammin ja juohevammin. Tällaisilla ryhmillä on usein kokemusta aikaisemmista muutoksista ja ne kykenevät oppimaan uusista tilanteista nopeammin kuin muut. Yksi syy ryhmän hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on yksinkertaisesti sen toimivuus jo ennen muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 14; Denning 1992; 2010.)

Esimiesten rooli muutosjohtamisessa on hyvin keskeinen. Esimiehet tuntevat sekä henkilöstön että organisaation tarpeet. Heillä on merkittävä osa kriittisen ja reflektiivisen vuoropuhelun ja luottamuksen rakentamisessa. Esimiehillä pitäisi olla muutosjohtajan pätevyksiä. Heidän tulisi omata riittäviä kykyjä toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Stenvall ja Virtanen (2007, 104–106) määrittelevät muutosjohtajien tärkeimmiksi kelpoisuuksiksi kyvyn kantaa vastuuta, taidon itsehillintään ja -hallintaan, johtajan läsnäoloa ja saavutettavuutta muutostilanteissa, nopeaa reagointia ongelmiin ja mahdollisuuksiin, itsensä likoon laittamista, esimerkillä johtamista sekä motivoivaa, valmentavaa, mahdollistavaa johtamista. Etenkin suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista ja passiivista työstämistä. Esimiesten tulisi ymmärtää, että työntekijät saattavat kuulla muutoksesta eri aikaan kun he ja tarvitsevat oman aikansa tiedon sulattelemiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 42.) Hyvä johtaja ymmärtää yhteisön muiden ihmisten ajatukset ja tunteet. Hän pystyy käsittelemään oman itsensä ja kanssakäymisensä avulla johdettavien henkilöiden ajattelutyyliä ja ohjaa sitä työ-

yhteisön perustehtävää kohden. Kyse on ihmisten innostamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. (Virtanen & Juuti 2009, 142–143.)

Muutosprosessi toteutuu, kun henkilöstö saa osallistua muutoksen täytäntöön. Se edellyttää henkilöstöltä osaamista ja vastuuta muutoksen kehittämisessä. Muutostilanteessa kaikilla on vastuu muutoksen onnistumisesta. Parhaimmillaan esimiesten, muutosjohtajien ja henkilöstön pätevyudet ja osaamiset täydentävät toisiaan. Henkilöstön tietoja ja tuntemuksia voidaan tukea kriittisellä reflektoinnilla, luottamuksella ja tiedolla ja viestinnällä. (Stenvall & Virtanen, 2007, 107–108.)

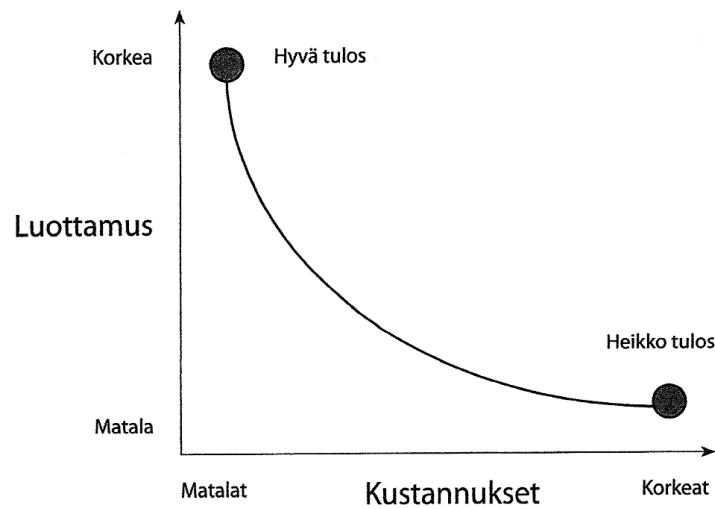
## **2.4 Luottamus, viestintä ja tieto muutoksen perustana**

Seuraavaksi tarkastellaan luottamuksen, viestinnän ja tiedon merkitystä muutosjohtamisen onnistumisessa. Perehdytään luottamuksen syntyyn ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Selvitellään epäluottamuksen syntymistä ja seurauksia. Lopussa kerrotaan viestinnän ja tiedon tehtävistä ja tavoitteista muutosjohtamisen tukena.

Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Ihmisillä on taipumus luottaa asioihin, jotka he tuntevat. Luottamus on muutostilanteessa erinomainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Luottamus mahdollistaa johtajuuden. Luottamus rakentuu kokemuksesta, ja siihen vaikuttaa organisaation historia. (Stenvall & Virtanen, 2007, 77–88.)

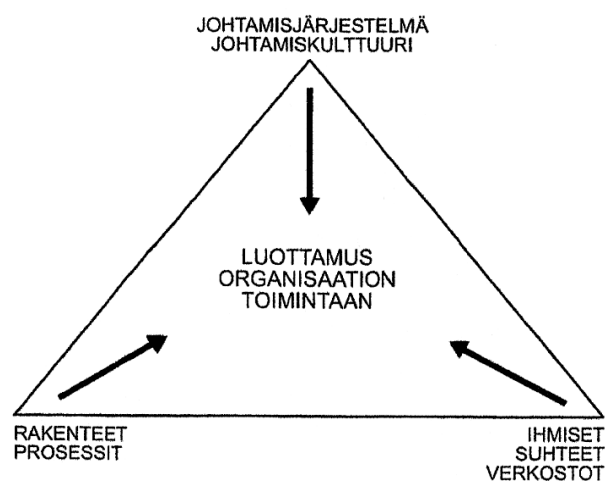
Luottamus johdon ja henkilöstön välillä parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon ja lisää työhyvinvointia. Ihmiset viihtyvät työssään paremmin ja sitoutuvat työhönsä voidessaan itse ohjata omaa työtään ja saadessaan luottamusta työtään kohtaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.) Ylin johto vastaa luottamuksen rakentumisesta. Henkilöstö arvostaa johdon läsnäoloa, mutta on tärkeää, ettei johto puutu työntekijöiden töihin, ellei apua pyydetä. Ihmiset haluavat tehdä työnsä ilman, että siihen puututaan. Seuranta ja valvontaa tarvitaan, mutta hyvä johto luottaa siihen, että työntekijät tekevät työnsä hyvin ja pyytävät apua sitä tarvittaessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 137.)

Luottamus vähentää myös kustannuksia ja parantaa tulosta.



KUVIO 11. Luottamuksen vaikutus kustannuksiin ja tulokseen (Ks. alkuperäinen kuvio: Kalliomaa & Kettunen 2010, 12)

Luottamus ei perustu ainoastaan ihmisten tai ihmissuhteiden varaan, vaan se liittyy myös organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin, rakenteisiin ja prosesseihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen. Näin ollen luottamus ei tarkoita pelkästään ihmisten hyvinvointia, vaan myös siitä johtuvaa organisaation menestymistä.



KUVIO 12. Luottamus sosiaalisena pääomana (ks. alkuperäinen kuvio: Mäkipeska & Niemelä 2005, 29)



Keskittyminen vain yhteen luottamuksen osatekijään ei riitä, sillä näin toimien ei voida vaikuttaa luottamuksen syntymiseen organisaation koko toimintaa kohtaan. Luottamusta on mahdollista kartuttaa organisaatiota kehittämällä. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 29.)

Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa erotetaan kaksi luottamuksen erillistä muotoa: ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutiota ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidence). Niiden yhdistelmää kutsutaan luottamusrakenteeksi. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 27–29; Harisalo & Miettinen 2010, 23–25; Duden 2011, 218–222.) On kuitenkin hyvä muistaa, että luottamus organisaatioon on eri asia kuin luottamus esimieheen. Kun ajat ovat epävarmat, esimiehen ja johdettavan välisellä luottamuksella on erityisen suuri merkitys. (Laine 2009.)

Luottamus syntyy vuorovaikutuksesta. Tavoitteena on yhteistyön ja avoimuuden avulla rakentaa kumppanuutta. Kumppanuuteen sisällytetään moraalinen ja eettinen näkökulma. Organisaatio sitoutuu huolehtimaan työntekijän osaamisesta ja antamaan asianmukaiset työvälineet, jotta työnteko onnistuu ongelmitta. Työntekijä puolestaan sitoutuu antamaan parhaan osaamisensa ja työpanoksensa organisaation hyväksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33; Mäkipeska & Niemelä 2005, 35.)

Luottamuksessa suhteen osapuolten välillä on riippuvuus. Luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä, ja siihen liittyy haavoittuvuus, joten se sisältää riskejä. Luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät, ja siihen ei voi pakottaa. Luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta, ja se perustuu rehellisyyteen ja vastavuoroisuuteen. Esimerkillisyys vahvistaa luottamusta. (Kalliomaa ja Kettunen 2010; Laine 2008; Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–46.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005,45) ovat tehneet tiivistelmän luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Päätelmänä on se, että mitä enemmän ihminen on toiminnan ytimenä, sitä enemmän luottamus kasvaa.

### Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Luottamustekijä	Luottamusta vähentää	Luottamusta lisää
Vastavuoroisuus	Valvonta Hierarkia Eriytynyt tehtävänjako	Itseohjautuvuus Verkostot Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
Avoin vuorovaikutus, palaute	Tieto on johdolla Johdon monologi Palaute kritiikkinä	Tieto on kaikilla Dialogi Palaute kehittämisen edellytyksenä Johtaminen on kanssakäymistä
Yhteinen tavoite, sitoutuminen	Tavoitteet ylhäältä Sitoutuminen "pakolla" Vastuu johdolla	Tavoitteet yhdessä Sitoutuminen sydämellä Vastuu yhteisestä päämäärästä Vapaus ja väljyys tehdä
Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen	Aseman kunnioitus Samanlaisuuden arvostaminen Erilaisuus uhkana	Asiantuntemuksen arvostus Erilaisuuden arvostaminen Yhdessä oppiminen
Ennustettavuus, turvallisuus	Odutus pysyvyydestä Tulevaisuus johdon käsissä	Tulevaisuus oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa

KUVIO 13. Luottamukseen vaikuttavat tekijät (ks. alkuperäinen kuvio: Mäkipeska & Niemelä 2005, 46)

Käyttäytymistä pidetään luottamusta luovana tekijänä, ja sillä on tärkeä merkitys organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. Rakenteelliset ratkaisut tai hallinnollisista tekniikat eivät vahvista luottamusta, elleivät ihmiset käyttäydy toivotulla tavalla ja hyödynnä niitä.

Tutkijat Annison ja Wilford tunnistivat tutkimuksissaan seitsemän luottamusta lujittavaa piirrettä:

1. Sitoutuminen, ihmiset luottavat toisiinsa, kun he ovat työhönsä ja vaatimuksiin sitoutuneita
2. Tunteminen, mitä paremmin he tuntevat toisensa sitä helpommin he luottavat toisiinsa
3. Vastuullinen käyttäytyminen ja vastuunkanto
4. Rehellisyys

5. Johdonmukainen käyttäytyminen, luo hallittavuutta ja ennustettavuutta asioiden hoitoon
6. Avoin kommunikaatio, olennaisen tiedon jakaminen
7. Sovittelutaito, kyky ratkaista jännitteitä ja ristiriitoja

Ihmisten henkilökohtaisilla piirteillä ja käytöstavoilla on suuri vaikutus siihen, missä määrin he kykenevät ansaitsemaan itselleen toisten luottamuksen. (Harisalo & Miettinen 2010, 34.)

### **Epäluottamuksen syntyminen ja sen seuraukset**

Luottamusta joutuu rakentamaan pitkällä aikavälillä ja kauan, mutta se voi hävitä hetkessä. Yhdenkin luottamusrakenteen ollessa negatiivinen koko tapahtumasarja koetaan kielteiseksi. Kun luottamusta ei enää löydy, oman edun tavoittelu ja oman aseman suojeleminen korostuvat. Toisten toimet ja kannanotot tulkitaan helposti virheellisesti, ja lopputuloksena on kaikkien yleinen pahoinvointi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47; Harisalo & Miettinen 2010, 56.)

Epäluottamus saa ihmiset käyttäytymään ei toivotulla tavalla. He saattavat esimerkiksi salata tai levittää väärää tietoa, estää ihmisiä toteuttamasta suunnitelmiaan, sulkea henkilöitä sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle tai käyttää omat voimavaroinsa turhiin asioihin. Epäluottamus voi olla joko yleistä tai erityistä. Yleinen epäluottamus merkitsee sitä, että ihmiset eivät luota lainkaan organisaatioon. He varovat kaikkea, mitä heille kerrotaan ja asennoituvat arvostelevasti kaikkiin organisaation toimintoihin. Erityinen (spesifi) epäluottamus suuntautuu ihmiseen, asiaan tai olosuhteeseen. Se voidaan kohdentaa jokseenkin tarkasti. Sen kohteina voivat olla esim. johtajat, tietyt toimenpiteet, kuten viestintä tai asioiden kontrollointi. Erityinen, tiettyyn asiaan kohdistuva epäluottamus on ongelmattomampi oikaista kuin yleinen epäluottamus. (Harisalo & Miettinen 2010, 46–47.)

Tutkimuksen mukaan (Bies & Tripp, 1995) epäluottamusta aiheuttavat sovittujen sääntöjen rikkominen, ammatillisten kunniasääntöjen välttely, kuten esim. vastuiden välttely, lupauksen rikkominen, ideoiden ja ajatusten varastaminen ja salaisuuksien paljastaminen. Epäluottamusta synnyttävät myös auktoriteettiaseman väärinkäyttö ja henkilöllisyyden vääristäminen, joita aiheuttavat esim. julkinen arvostelu, epäreilu ja perätön syyttely ja pilkkanimien käyttö. (Harisalo & Miettinen 2010, 49.)

Epäluottamus ilmenee ihmisten välisissä suhteissa. Ensimmäinen vaikutus on yleensä työilmapiirin huonontuminen. Tämä tekee ihmiset epävarmoiksi ja rajoittaa heidän kanssakäymistään. Epäluottamus tekee työn teosta raskasta ja vaikeuttaa työnjakoa. Se rajoittaa ihmisten halua kehittää, muuttaa ja uudistaa organisaatiota ja itseään. Epäluottamus lisää kustannuksia ja aiheuttaa tehottomuutta, koska organisaation kaikki voimavarat hupenevat perustyon sijaan epäluottamuksen työstämiseen. Epäluottamus estää organisaation edellytystä suoriutua ja toteuttaa tavoitteensa. (Mts. 50–52.)

Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi on mahdollista vain, jos ihmiset suostuvat kohtaamaan toisensa ja ottavat päämääräkseen kanssakäymisen parantamisen. Epäluottamusta aiheuttavat tekijät tulisi tunnistaa ja keskustella niistä avoimesti. Rakentavan keskustelun avulla korjattavat ongelmat selviävät, ja niihin on yhdessä haettava ratkaisua. Kaikkien osapuolten on sitouduttava sovittuihin uusiin toimintatapoihin, ja niiden totuttamista tulee seurata. Mikäli organisaatio ei itse pysty ratkomaan epäluottamuksen aiheuttamia ongelmia, on mahdollista käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja heidän asiantuntijuuttaan asioiden selvittämiseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 53–56.)

### **Tieto ja viestintä**

Tieto ja tietäminen ovat työyhteisön henkistä pääomaa. Keskeistä on se, miten tieto on yhteisön saatavilla ja käytettävissä. Organisaatioissa yksi usein mainittuja ongelmia on tiedon puutteellinen kulku. Nopea ja oikea-aikainen tiedonkulku on perusedellytys organisaation toimivuudelle. Tiedon jakaminen siten, että se on yhteistä ja kaikkien yhteisön jäsenten saatavissa on tärkeää. Tietojen välittämiseen liittyy riskejä esimerkiksi, miten määritellä tiedon merkityksellisyys, oikea kohderyhmä, ajoitus ja ymmärrettävyys. Tiedon välittäjän toiminnalla ja ammattitaidolla on keskeinen merkitys tiedonkulun onnistumiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005 22–23.) Muutoksen keskellä kaikki työntekijät tuntevat epävarmuutta ja yleensä myös jonkinasteista vastarintaa muutosta kohtaan. Viestintä on tällaisessa tilanteissa avainasemassa, ja sen onnistuminen on suuri haaste organisaation johdolle. (Matinlauri & Rintala 2011, 448.) Viestintä on työyhteisön toimintamahdollisuus, jota tulee suunnitella, ohjata, valvoa kuten muitakin resursseja. Viestintä tukee työyhteisöjen päämäärien saavut-

tamista ja tuloksen tekemistä. Työyhteisöt eivät voi toimia ilman viestintää. (Åberg 2006, 96.)

Viestintä on merkitsevä instrumentti selostettaessa yrityskaupan tavoitteita ja ohjattaessa integraatiovaihetta. Viestinnän kehittelyyn ja toimeenpanoon käytetty aika on yksi parhaista yrityskaupan integraatioon tehdyistä sijoituksista. Yrityskaupan viestintä muuttuu kokonaisprosessin jaksojen mukaan. Jaksot voidaan jakaa Erkkilän (2001, 107–108) mukaan neljään vaiheeseen:

- kaupan julkaisemisen viestintä, jota kutsutaan usein ensimmäiseksi päiväksi,
- kaupan vahvistamisen viestintä, jos ei ole sama kuin julkaisupäivä,
- haltuunottovaiheen, 100 päivän, aikainen viestintä
- integraation totutuksen aikainen viestintä ja normaaliin toimintaan siirtymisen viestintä.

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa kanssakäymistä ja viestintää ihmisten kesken. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen menestyksen. Vain se merkitsee, mitä yksilöt kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Pahinta, mitä esimies muutostilanteessa voi tehdä, on olla viestimättä. Mikäli organisaatiossa liikkuu paljon kuulopuheita, on se signaali siitä, että ihmiset kokevat olevansa tiedonkulun vajeessa. (Juuti & Virtanen 104–107.)

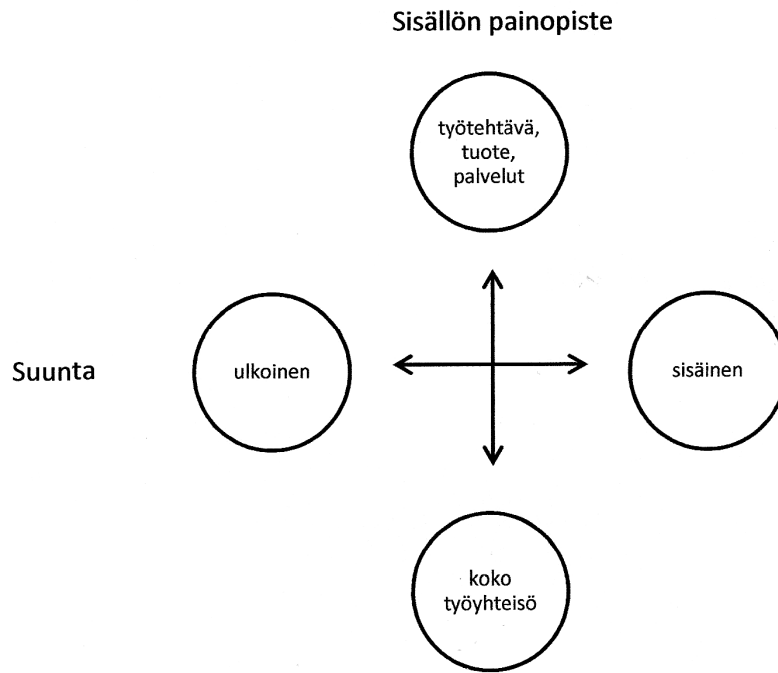
Åberg määrittelee organisaatioviestinnän tapahtumaketjuksi tai tapahtumaksi, jossa työyhteisön ja sen jäsenten yhteisöllisyyttä koskevaa toimintaa tulkitaan merkityksen antamisen kautta. Tulkinta saatetaan kaikkien tietoon interaktiivisen, uutisia välittävän verkoston avulla. Työyhteisön viestinnässä kehykset ovat organisoidut ja viestintä vahvistaa työyhteisön määränpäiden saavuttamista. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka syntyy viestintäkanavaista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 2006, 96.) Viestinnän keinot ovat tapoja välittää viestiä työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin. Keinona voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulut, intra- ja internet-sivut, painetut dokumentit, sähköiset päiväkirjat (blogit) tai erilaiset esitteet. Esimiesasemassa olevilla henkilöillä on merkittävä asema organisaation muutos- ja työyhteisöviestinnässä. (Mts. 104–107.)

## **Viestinnän tehtävät ja tavoitteet**

Peittelemättömän ja faktaperusteisen viestinnän avulla kasvatetaan myös luottamusta ja vähennetään epävarmuutta. Viestintä vaikuttaa merkittävästi muutoksen toteuttamisen johtamiseen, ja sitä voidaan pitää myös uuden yrityskulttuurin rakentajana ja luojana. Viestintä tukee muutoksen toteutusta ja profiloi muutoksen sisällön. Viestinnällä tiedotetaan muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, ja sen avulla sitoutetaan organisaation jäsenet mukaan muutokseen. Viestintä vauhdittaa muutostilanteessa vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67; Erkkilä 2001, 107; Matinlauri & Rintala 2011, 488.)

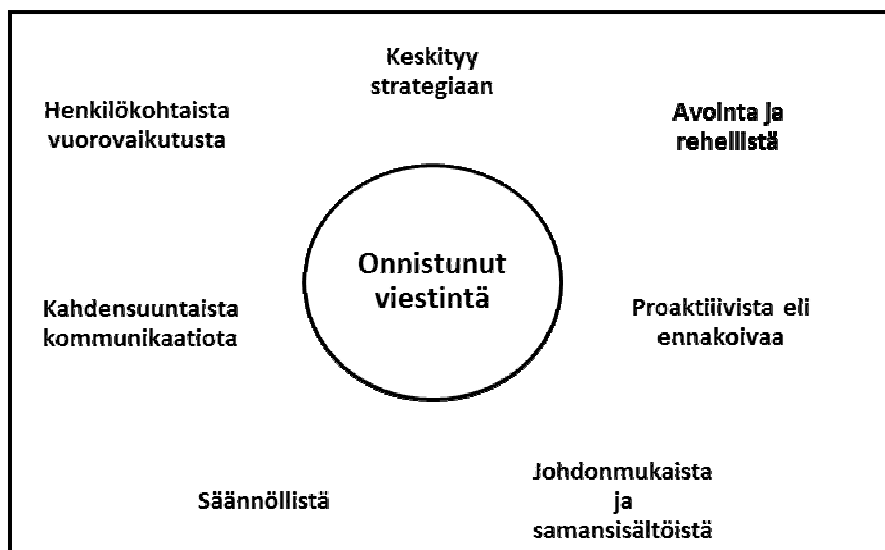
Muutosta koskevan tiedonvälityksessä muutosviesti on osattava muokata sellaiseen muotoon, että kaikki ymmärtävät sen oikein. Kasvokkain tapahtuva viestintä on erityäin tehokas tapa lisätä viestin perille menemistä. (Juuti & Virtanen 2009, 107.) Mikäli johdolla ei ole varsinaista uutista kerrottavana, tulisi joka tapauksessa tiedottaa, mikä on sen hetken tilanne ja mitä on todennäköisesti tulossa. Lisäksi olisi hyvä kertoa asioista, mitä ei vielä saa saattaa tietoon. Näin rakennetaan tiedottamisilmapiiristä luonteva ja kaikki henkilöstön arvailut ja spekulatiot häviävät. (Matinlauri & Rintala 2011, 491; Åberg 2006, 132.)

Yhteisöviestinnän tehtäväksi ja tavoitteeksi Åberg (2002, 109) on määritellyt kaksi asiaa: viestinnän suunta ja sisällön painopiste. Viestinnän suunta ilmaisee viestinnän painopisteen, onko se työyhteisön sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sanomien sisältöä voidaan pitää jatkumona. Niihin liittyy joko yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin ja palveluihin yhdistyvät sanomat tai koko työyhteisöön kytkeytyvät sanomat. Yhdistettäessä nämä kaksi, saadaan yhteisöviestinnän sisältöä kuvaava malli.



KUVIO 14. Yhteisöviestinnän ulottuvuudet (Åberg 2002, 109.)

On tärkeää, että johtoryhmä viestii avoimesti yrityksen tilasta ja suunnasta yhtenäisesti sovitulla tavalla. Luottamuksellisen ilmapiirin luo avoimuus ja viestien eheys. Pörssiyhtiössä avoimuutta rajoittavat pörssin viestintäsäännökset. Tämä asia on hyvä selventää henkilökunnalle, sillä se vaikuttaa tiedottamisen avoimuuteen. Listaamattomissa yrityksissä viestinnän vapautta tulee käyttää hyväksi mahdollisimman paljon. (Kalliomaa & Kettunen 2010,139.)



KUVIO 15. Onnistunut viestintä (mukaillen ks. Matinlauri & Rintala 2011, 490)

Onnistuneeseen viestintään kuuluu viestinnän keskittäminen strategisiin tavoitteisiin. Viestintä pitää rakentaa strategian ympärille ja ydinviestin pitää olla lyhyt ja napakka. Viestiä tulee toistaa useasti. Viestinnän tulee olla avointa, rehellistä ja säännönmukaista, jotta epäselvyyksiltä ja huhuilta vältytään. Viestinnän on hyvä olla myös ennakkoiva ja johdonmukaista, jonka levittämiseen käytetään mahdollisimman monta eri kanavaa. (Matinlauri & Rintala 2011, 490–491.)

Onnistunut viestintä mahdollistaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja kahden-suuntaisen tiedonkulun. Näin kehittyy syvempää pohdintaa ja kanssakäyminen on luontaisempaa ja läheisempää. (Matinlauri & Rintala 2011, 490–491.) Hyvin toimiva organisaatio hävittää vuorovaikutuksen esteet ja innostaa avoimuuteen ja selkeyteen. Organisaatioiden haasteena on vuorovaikutuksen kehittäminen laajalaisemmaksi yli organisaatorajojen. Tarvitaan uusia toimintamalleja ja tapahtumapaikkoja, jotka antavat edellytyksen eriävien ja kaikenlaisien ryhmien muodostamiselle. Näin koko organisaation luovuus ja henkinen pääoma lisääntyy ja uudentuu, kun eri sektorien osaajat vaihtavat tietojaan ja mielipiteitään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24–25.)

## **2.5 Organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen**

Muutosta ei voi tapahtua ilman oppimista ja osaamista. Tästä syystä selvitetään oppimisen, osaamisen ja muutoksen johtamisen yhteys, ja niiden vaikutus toisiinsa. Muutoksen onnistuminen tapahtuu parhaiten organisaatiossa, joka on kykenevä oppimaan ja uudistumaan. Ilman hyvin suunniteltua osaamisen johtamista ei muutoksen toteuttaminen onnistu.

Oppiminen ja muutos kulkevat käsi kädessä. Muutos on syy oppimiseen ja oppiminen on tapa toteuttaa muutos. Muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta ja muutosprosessi on yleensä oppimisprosessi. Muutoksen johtaminen on organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisen johtamista. (Ojala 2002, 98.)

Organisaation osaaminen pohjautuu ydinosamiseen, ja sen ympärillä olevaan osaamiseen. Ydinosamisella käsitetään erikoistaitoa ja -tietoa, joiden avulla yritys poikkeaa kilpailijoistaan. Muulla osaamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, jotka vahventavat organisaation osaamista esim. perusosaamiset ja tukiosaamiset. Ydin-



osaamisen asiantuntemus, ja taidot pitää osata kytkeä ja hyödyntää yrityksen tuotamiin palveluihin ja tuotteisiin erilaisien strategisten prosessien kautta. Näin tavoitetaan yrityksen ydinkyvyykyys ja kriittinen osaaminen, jonka varassa yritys onnistuu markkinoilla. (Viitala 2006, 63–64; Viitala 2010, 287–288 ; Vänskä 2007, 14.)

Osaamisella käsitetään koko organisaation osaamista, joka syntyy yksilöiden sekä yksilöiden että ryhmien osaamisesta ja koko organisaation, ja sen osien tottumuksesta toimia. Osaaminen tarkoittaa myös kykyä, tietoja ja taitoja, joita on yksilöillä, ryhmällä tai verkostolla. Ryhmien ja verkostojen osaamiset sekä tapa oppia ovat keskeisiä, koska osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa. Organisaation kehittäminen suuntautuu ensisijaisesti henkilöstöön, avainhenkilöstöön, johtoon tai koko työyhteisöön. Osa kehittämissuunnitelmista voi koskea kaikkea näitä yhtä aikaa. (Salojärvi 2009, 145–147; Sydänmaanlakka 2009, 254.)

Osaamiskäsitettä saatetaan lähestyä myös kulttuurin näkökulmasta, organisaatiokulttuurin kautta. Osaaminen, käsittäen tietojen ja taitojen lisäksi myös yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä, on eräs merkittävä osa organisaation kulttuuria. Ajatuksena on, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa muuttamalla kulttuurinsa uusien asetettujen päämäärien mukaiseksi. Samankaltaista tarkastelua edustaa Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria hiljaisen tiedon jakamisesta ja uuden tiedon luomisesta. He ovat sitä mieltä, että mikäli organisaatiokulttuuri antaa tarvittavat mahdollisuudet yhteistyölle, on ryhmien mahdollista luoda aivan uutta tietoa. Tämä onnistuu jakamalla ratkaisuja erilaisten työskentelyvaiheiden kautta hyväksikäyttäen sekä hiljaista tietoa (kokemustietoa) että näkyvässä olevaa tietoa. Tätä kautta organisaatiokulttuuri ja osaaminen muodostavat yhteisen, alati kehittyvän, muutoskykyisen ja reaaliaikaisen toiminnan. (Salojärvi 2009 145–147.)

Osaamisen kehittäminen on mahdollista vain, jos tiedetään mitä tavoitellaan ja mikä on osaamisen nykyinen tila. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yksiköissä ja yksilöillä on ja miten osaamista tulisi kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää olisi, että johtajat ja johdettavat yhdessä tutkisivat yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja laatisivat kartoitusten tuella kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmat auttavat sekä ryhmää että jokaista henkilöä keskittämään tehokkaammin voimavaroja juuri niihin osaamisiin, jotka ovat

tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Osaamisen kehittämistarvetta käsitellään useimmiten ryhmä- ja yksilötason kehityskeskusteluissa. (Viitala 2010, 289–290.)

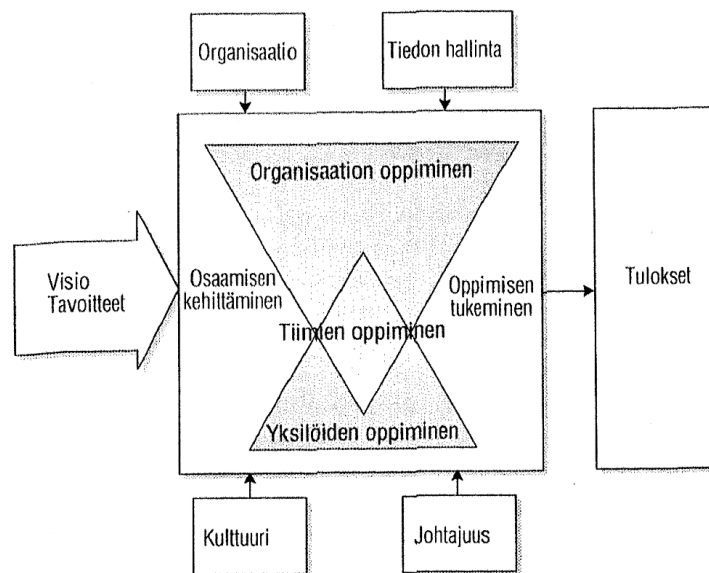
Innovoivan ja uusiintuvan vuorovaikutuksen sekä osaamisen kehittämisen perusedellytys on, taito antaa ja vastaanottaa palautetta. Vastavuoroinen palaute on yhteisön oppimisen edellytys. Se auttaa kehittämään toimintaa kokonaisuuden kannalta mielekkäällä tavalla ja samalla edes auttaa jokaisen yksilöllistä kehittymistä. Palautteen avulla pyritään rakentamaan yhteistä menestystä. Asiallinen palaute on helppo hyväksyä ja käsitellä. Hyvä tapa kehittää palautekulttuuria ovat säännölliset kehityskeskustelut, joita voidaan käydä ryhmissä ja henkilökohtaisesti esimiehen kanssa. Avoin palaute on yksilön ja yhteisön kannalta kasvualusta inhimilliselle ja ammatilliselle kehittymiselle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36–38.)

### **Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio**

Organisaatiot toimivat tänä päivänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeiseksi kilpailueduksi nousee organisaation oppimisen kyky, miten se kykenee vastaamaan tehokkaasti ja nopeasti alalla tapahtuviin muutoksiin. Organisaation tulee olla selvillä, mitä organisaatiossa osataan, kuinka tehokkaasti se käyttää osaamistaan ja kuinka se kykenee tuottamaan ja ottamaan käyttöön uutta tietoa. (Salojärvi 2009 145–147.)

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua. Osaamisen kestävä kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation oppiminen on yhdensuuntaista organisaation päämäärien kanssa. (Manka 2011, 84.) Tämä tapahtuu arvoja, toimintatapoja ja prosesseja muuttamalla. Uusiutuminen merkitsee todellisuudessa sitä, että organisaatiolla on kyvykyys kaiken aikaa koota uutta osaamista ja hyväksikäyttää sitä heti. (Salojärvi 2009, 145–147.) Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta ja siitä, miten organisaatio kerää, käsittelee ja hyödyntää tietoa. Johdon ensisijaisin tehtävä on saada aikaan oppimista edistävää ilmapiiriä kannustamalla luovuuteen, avoimeen viestintään, rakentavaan vuoropuheluun ja kokemuksista oppimiseen. Työntekijöillä on vastuu tiedon keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä oppimisprosessin edistämisen hyväksi. Näin oppivan organisaation toiminta muuttuu jatkuvasti, ja sitä pidetään luonnollisena asiana. (Viitala 2005, 50; 2010, 285.)

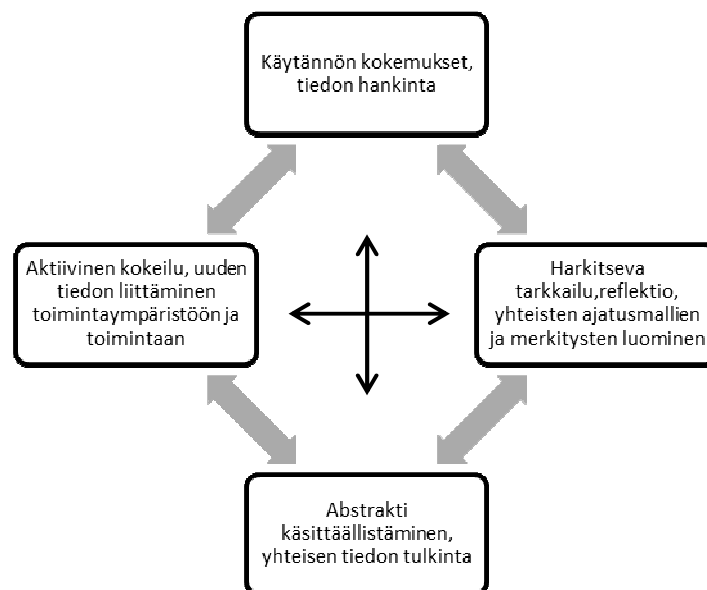
Oppiva organisaatio käsitteenä tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla siten, että organisaatio pystyy saavuttamaan oppimisen avulla päämääränsä. (Ojala 2002, 168–169.) Oppivasta organisaatiosta puhutaan myös silloin, kun osaamisen johtamisella on saatu aikaan organisaatiokulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti. (Viitala & Holm 2001, 161.) Organisaation oppiminen ei tarkoita saamaa kuin yksilöiden oppiminen. Yksilöt voivat oppia tehokkaastikin, mutta organisaatio ei uusiudu, elleivät ihmiset opi toimimaan yhteistyössä ja yhdistämään osaamistaan. (Kauhanen 2006, 153.)



KUVIO 16. Oppiva organisaatio (Ojala 2002, 192)

Jotta organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan, jokaisen yksittäisen työntekijän tulee tuntea olevansa arvostettu organisaation jäsen. Organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan vasta sitten kun organisaation jäsenten keskeinen kunnioitus sekä riittävä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri luo edellytykset työyhteisön jäsenille jakaa vapaasti tietojaan, taitojaan ja ideoitaan. Oppivaan organisaatioon kuuluvat olennaisesti vapaa tiedonkulku joka suuntaan, henkilöstön ja työn jatkuva kehittäminen sekä oppimisen palkitseminen. (Österberg 2005, 119–120.)

Organisaation oppiminen noudattaa kehää. Sen osat ovat käytännön kokemukset, harkitseva tarkkailu, opitun muuntaminen abstraktiksi malliksi ja kokeilu/mallin soveltaminen toimintaympäristöön. Oppimisen prosessin ymmärtäminen ja sitouttaminen päivittäiseen toimintaan on osa organisaation kehitystä ja oppimista. Keskeistä on käsittää oppimisen näkymät ja mahdollisuudet yksikön sekä organisaation kehittämisessä. (Tuomi & Sumkin 2011, 19.)



KUVIO 17. Kolbin oppimiskehä, oppimisen prosessi (mukaillen ks. Kauhanen 2006, 153; Tuomi & Sumkin 2012, 19; Ojala 2002, 172.)

Organisaation oppimista voidaan jäsentää helpommin jakamalla se yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisen tasoihin. Tähän voidaan lisätä vielä verkoston toiminnan taso, koska organisaatioiden menestys on yhä useimmiten riippuvainen, miten koko yhteisverkosto oppii. Organisaation oppimisen tasolla käsitetään kaikki se näkyvä oppimisen tulos, joka jää jäljelle ihmisten vaihtuessa, kuten fyysinen ympäristö, rakenteet, järjestelmät, toimintamallit ja kulttuurit. Myös osaamisen johtamisen järjestelmä kuuluu tälle oppimisen tasolle. Yksilön ja ryhmien oppimisen tulos tulee ja jää näkyviin organisaation oppimisena. (Viitala 2006, 57–58.)

## Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen merkitsee kaikkea sitä toimintaa yrityksessä, jolla parannetaan osaamisen kehitystä ja hyödyntämistä. Osaamisen johtaminen käsittää, tiedon ohella, myös yksilöissä olevan kyvykkyyden ja osaamisen ylläpitoa ja kasvattamista siten, että organisaation päämäärät saavutetaan. Laajemman tulkinnan mukaan osaamisen johtamisen tulisi edistää yhteistyötä, luottamusta, oppimista ja innovaatiotoimintaa. Erityisesti ihmisten välisen tiedonvälityksen kehittäminen ja hyväksikäyttö on yksi merkittävimmistä osaamisen johtamisen tavoitteista. (Viitala 2010, 290.)

Sydänmaalakka (2009, 254) määrittää osaamisen johtaminen lähtevän organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteesta, joiden mukaan määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Vertailun pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka otetaan käytäntöön ja muutetaan henkilöiden omakohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Osaamisen johtaminen pohjautuu strategiaan. Toimintaympäristöjen nopea muutos vaatii ennakoivaa ja vireää toimintaa sekä osaamisen johtamista, jotta haluttu visio toteutuisi. Strategia johtaa osaamisen kasvua ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistuksen. Strategian keskipisteessä on ydinosaaminen, organisaation yhteinen, ainoalaatuinen ja tulevaisuuteen suuntaava osaaminen. Osaamisen johtamisen perusedellytys on arjessa elävä ja uudistuva strategia. Strategiaprosessin aikana määritellään osaaminen, jota organisaation tulee kehittää. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Osaamisen johtamisessa rakennetaan yhteyttä yrityksen strategian ja organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen välille. Osaaminen auttaa selviytymään työtehtävistään sujuvasti ja luotettavasti. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvontoa, ja sen myötä hän lujittaa asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Osaaminen lisää työviihtyvyyttä ja luo ihmiselle tarpeellisuuden tunnetta ja mielihyvää, kun hän selviää annetuista työtehtävistä hyvin. Henkilöstön ja yksilön osaamistarpeet kartoitetaan normaalisti työyksiköissä yksikköjen esimiesten kanssa. Osaamiskartoitusten avulla selvennetään millaista osaamista yrityksessä on, mihin suuntaan, ja millä osa-alueilla

sitä tarvitsisi kehittää. (Viitala 2009, 178–182.) Tunnetuimmat kehittämiskeinot ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, bench marking ja mallintaminen. (Viitala 2006, 335; Viitala 2009, 187–200.)

Organisaation oppiminen tapahtuu määrätietoisien osaamisen johtamisen kautta. Tuomen ja Sumkin mukaan (2012, 13–14) osaamisen johtaminen ei ole pelkästään yksittäisten osaamisten lisäämistä tai ostamista, vaan strategian mukaisen toiminnan ja työn johtamista. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista johtamistyötä, jota voidaan tehdä yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–15.)

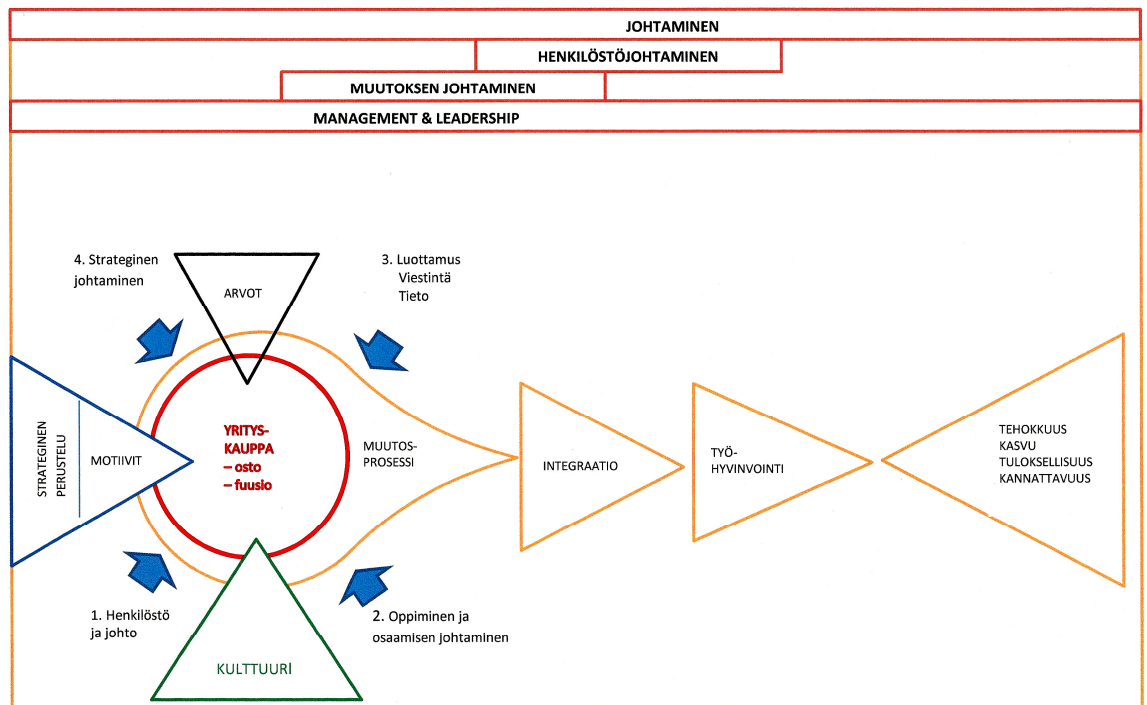
## **2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen kentästä. Muutoksia johdettaessa johdetaan sekä asioita (management) että ihmisiä (leadership). Tässä tutkimuksessa muutoksen johtamisessa keskitytään henkilöstö-, osaamisen- ja strategiseen johtamiseen yrityskaupan yhteydessä.

Yrityskauppa tarvitsee aina strategiset perustelut ja motiivit, miksi siihen ryhdytään. Kun yrityskauppa on toteutunut, alkaa muutosprosessi, jonka onnistumiseen vaikuttavat integraation strateginen ennakkosuunnittelu, arvot, yrityskulttuuri ja henkilöstön ja johdon vuorovaikutussuhteet. Hyvän vuorovaikutuksen perustana ovat luottamus, hyvin toimiva viestintä ja oikea-aikainen tieto. Uuden oppiminen ja osaamisen johtaminen kuuluvat hyvin olennaisena osana muutoksen johtamista, jotta henkilökunta ja organisaatio pystyvät mukautumaan muutokseen.

Muutosprosessin osatekijöiden ollessa kunnossa yrityskaupan integraatio onnistuu. Henkilökunnan jaksamisesta yhdistymistilanteessa ja sen jälkeen, pitäisi huolehtia erittäin hyvin. Vain hyvinvoiva henkilökunta on kykenevä muutosten vastaanottamiseen ja uuden oppimiseen. Huolehdittaessa henkilökunnan työhyvinvoinnista hyvin, yrityskauppojen asettamat tavoitteet saavutetaan.

Alla oleva kuvio kuvaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä:



KUVIO 18. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimusote ja tutkimustapa

Tutkimustapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiset juuret ovat hermeneutiikassa. Kyseessä on tieteenfilosofiallinen lähestymistapa, jossa tulkinnalla ja ymmärryksellä on keskeinen sija. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Hermeneutiikka perustuu ajatukseen, että ihmisellä on tiettyjä määränpäitä johon hän pyrkii. Nämä tavoitteet on huomioitava, kun ihmisen käyttäytymistä selitetään. (Soininen 1995, 30–34; Raatikainen 2004, 88–100, 111; Tuomi 2007, 91.) Tutkijan on pyrittävä säilyttämään tutkittava ilmiö sellaisena kun se on, ja säilyttää todellisuudenmukainen ote tutkimukseen eli tarkoituksena on tavoittaa tutkittavan oma näkökulma. Tutkimuksen tekijän tulee, olla mahdollisimman objektiivinen siten, ettei hän sekoita omia uskomuksiaan, ajat-

telutapojansa ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 2001, 16–17; Tuomi & Sarajärvi 2012, 28–31.)

Tutkimus voidaan määritellä myös tapaustutkimukseksi. Tutkittava yksikkö eli tapaus voi olla yritys, yhteisö, yrityksen osasto, ihmisryhmä, perhe tai yksilö, jota tarkastellaan jokapäiväisessä yhteydessään eli reaaliaikailman ympäristössään. Tapaustutkimuksen lähtökohta on yksilöiden kyvykkyys selittää ihmisläheistä elämää ja hakea tarkoituksia maailmasta jossa he elävät. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta ilmiön laadusta. Olennaista tutkimusaineistoa koottaessa on se, että tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 12–16; Kananen 84–85; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 260.)

Tapaustutkimus edellyttää luottamusta tutkijan ja tutkittavan välillä. Tapaustutkimus mahdollistaa induktiivisen päättelyn. Päättelyn ollessa induktiivinen tutkijalla on tutkimuksen alussa mielessään joitakin lähtöoletuksia tai tietty esiymmärrys, joka muuttuu tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen aikana tutkija päätyy yksityistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkimusaineistona käytetään erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut ja havainnot. Aineiston käsittely tuo esiin uusia väittämiä, käsitteitä ja tapausta kuvaavia yleistyksiä. Prosessi voi tuoda myös mukanaan ilmiötä kuvaavien tuntemattomien ilmiöiden löytämistä, uusia käsitteitä ja entistä syvällisempää tutkimusaineiston ymmärtämistä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 12–16; Kananen 84–85; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 260.)

Eskolan ja Suorannan (2001,65) mukaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. Yleistäminen pitää tehdä aineiston tulkinnasta, ei suoraan aineistosta. Yleistettävyyden kriteeriksi nousee tällöin aineiston järkevä kokoaminen. Tällöin olisi haastateltavia valittaessa hyvä asia, että heillä olisi jokseenkin yhdenmukainen sen hetkinen ajatusmaailma, he olisivat kiinnostuneita itse tutkimuksesta, ja että heillä olisi tutkimusongelmasta tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 65–66.)

Tutkimuksen tulisi säilyttää hypoteesittomuus. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla saa olla ennakkoon vankkumattomia, omia olettamuk-



sia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista, vaikka huomiomme ovat jatkuvasti la-  
tautuneet aiemmilla kokemuksillamme. Laadullisessa tutkimuksessa analysoijan tulisi  
hämmästyä ja valistua tutkimuksensa kuluessa. Aineistojen tulee selkeyttää tutkijan  
pohdintaa ja aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia ajattelutapoja aiheeseen. (Es-  
kola & Suoranta 2001, 19–20.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastattelutyylinä on teema-  
haastattelu. Teemahaastattelussa määritellään haastattelun aihepiirit ja teema-  
alueet etukäteen. Teemahaastattelu on tyyliltään avoin, joten siinä vastaaja pääsee  
halutessaan puhumaan vapaamuotoisesti. Teemahaastattelun avulla kerätyn aineis-  
ton voidaan käsittää edustavan vastaajien puhetta sellaisenaan. Teemahaastattelus-  
sa hyödynnetyt edeltäkin mietityt ja valitut teemat takaavat sen, että jokaisen  
haastateltavan kanssa on keskusteltu samoista asioista. (Eskola & Suoranta 2001, 86–  
88.)

Haastattelu on myös strukturoitu eli samankaltainen sekä kohdennettu. Tämä tar-  
koittaa sitä, että haastatteliija esittää haastateltavalle valmiiksi muotoiltuja seikkape-  
räisiä kysymyksiä ja pyrkii saamaan tietoa valmiiksi valitusta aiheesta osakysymysten  
avulla. Suunnatussa haastattelussa haastattelun kulku on vapaa ja kysymykset voi-  
daan esittää siinä muodossa ja järjestyksessä kuin tutkija haluaa. Haastattelutyylillä on  
joustava, sillä haastateltava voi myös uusia, selvittää tai oikaista väärinkäsityksiä  
haastateltavalle ja näin pienentää vastaamattomuutta. (Jyrinki 1997, 7–12; Eskola &  
Suoranta 2001, 86.)

### **3.3 Haastateltavien valinta**

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valikoitiin harkinnanvaraisella otannalla. Haasta-  
teltavat toimivat yksikkönsä aluejohtajina. Lisäksi haastateltiin yrityksen toimitusjoh-  
tajaa, joka toimii myös yrityksen pääkonttorin aluejohtajana. Haastattelujen tulosten  
perusteella voidaan verrata haastateltavien ja toimitusjohtajan käsityksiä muutoksen  
johtamisen onnistumisesta yrityskaupan jälkeen ja muutosjohtamisen nykytilasta  
yrityksessä. Haastattelujen pohjalta voidaan eri osapuolten käsityksiä analysoida ja

tehdä mahdollisia kehittämisehdotuksia tulevaisuutta varten. Eskolan ja Suorannan (2001, 66) mukaan aineiston järkevän muodostuksen lisäksi yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasemat. Vertailua voi tehdä muihin tutkimustuloksiin ja tulointoihin nähden.

Haastateltavia oli kolme, ja lisäksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastateltavien joukko on valikoitu otos. Valinnan ensimmäisenä kriteerinä oli, että haastateltavat olivat joko olleet omistajana tai osakkaina Kopijyvä Oy:n ostamassa yrityksessä. He ovat osallistuneet yrityskauppaan, ja sen jälkeiseen integraatioon, muutosten toteuttamiseen ja muutosjohtamiseen. Toisena kriteerinä oli se, että haastateltavien toimenkuva on ollut tapahtumahetkellä jokaisella sama. Näin heidän kokemansa muutokset ja tapahtunut muutosprosessi on ollut yhtäläinen yritysosto tilanteessa ja he ovat olleet samassa asemassa muutostoimijana. Heillä on ollut yhtäläinen vastuu muutoksen onnistumisessa, ja he ovat saaneet itse olla muutoksen ja sen johtamisen keskipisteessä. Haastateltavien täytyi olla perillä myös haastattelussa ilmenevistä käsitteistä ja ilmiöistä. Tällä tapaa kootut näkemykset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaampia kuin että haastateltava kuulisi asiasta ensi kertaa ja joutuisi muodostamaan käsityksensä yllättävästi ilman aikaisempia henkilökohtaisia pohdintoja.

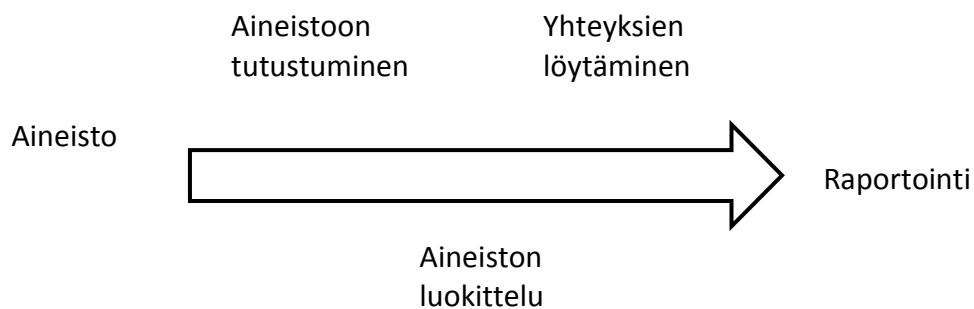
Laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Siksi haastateltavien valinnan tulee olla harkittua. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Saarijärvi 2002, 87–88.)

Tutkimuksessa haastateltavien ikä asettuu 43–51 vuoden välille. Toimialalla he ovat toimineet 8 - 26 vuotta, ja nykyisessä yrityksessä palvelusvuosia heille on kertynyt 7 - 18 vuotta. Aiemmin he kaikki ovat johtaneet saman alan kilpailevaa yritystä, josta he olivat siirtyneet yritysoston kautta Kopijyvän palvelukseen. Näin heillä on osaamista ja tietoa myös toisen samalla alalla toimineen yrityksen toimintakulttuurista. Kaikilla haastatellulla on kaupallisen alan koulutus, ja he ovat lisänneet osaamistaan työn ohessa liiketalouden ja johtamiskoulutuksen kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein vain hyvin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Periaatteessa yksi haastattelu voi riittää laadullisen tutkimukseen, mutta usein haastateltuja on muutama. Aineiston tieteellinen kriteeri ei ole määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus. Kyseessä on harkinnanvarainen otanta. (Eskola & Suoranta 2001, 18; Tuomi 2007, 142.)

### 3.4 Haastattelun suorittaminen

Haastattelut suoritettiin Kopijyvä Oy:n tiloissa kunkin haastateltavan toimipisteessä eri puolilla Suomea. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 1 tunti 20 minuuttia. Haastattelut tapahtuvat ajalla 7.01–24.01.2013. Kaikki haastattelut tallennettiin sanelukoneelle. Haastattelut tutkija purki auki litteroimalla eli kirjaamalla ylös ne luettavaksi tekstiksi analysointia varten. Litteroinnin jälkeen tutkija luki aineiston läpi ja teki muistiinpanoja keskeisten teemojen löytämisen helpottamiseksi. Analysoinnissa on käytetty perinteistä kvalitatiivisen tutkimuksen käsittelytapaa, jossa edetään aineistokokonaisuudesta luokitellun ja teemoittelun kautta takaisin kokonaisuuteen ja sen tulkintaan. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 144–149.)



KUVIO 19. Aineiston analyysin päävaiheet (Hirsijärvi & Hurme 2009, 144; Tuomi & Sarajärvi 2012, 108–109).

Tulososassa aluepäälliköitä ei eritellä tutkimuseettisistä syistä. Toimitusjohtajan lausunnot ovat tunnistettavissa, jotta päästäisiin tutkimuksessa määritettyyn vertailtavuus asemaan (ks. tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus ja menetelmä) käsityksestä,

miten yritysjohton ja aluepäälliköiden käsitykset muutoksen johtamisen tilasta kohtaavat tai eroavat.

Haastattelussa kaikille aluepäälliköille esitettiin samat, ennalta mietityt ja teemoitellut kysymykset. Teemat olivat yrityskauppa, organisaationmuutos, henkilöstö muutostilanteessa, osaamisen johtaminen, viestintä, yrityskulttuuri ja arvot. Aiheessa edettiin kaikkien haastateltavien kesken samassa järjestyksessä. Haastattelija teki lisäkysymyksiä ja tarkensi kysymystä aina haastattelutilanteen tarpeen mukaan, jotta varmistuttaisiin siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa puhuttiin samasta asiasta ja haastateltava ymmärrettäisi kysymyksen sisällön oikein. Toimitusjohtajan kysymykset olivat samankaltaiset, mutta ne olivat yleispiirteisempiä ja koskivat koko konsernia ja kaikkia tehtyjä yrityskauppoja.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviota hankaloittaa luottavuuskriteerien asettelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida jaotella yhtä selkeästi aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus liikkua vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tutkija joutuu kaiken aikaa punnitsemaan tekemiään valintoja ja näin kantaa ottamaan samanaikaisesti sekä analyysin riittävyyteen että työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole muita apuvälineitä kuin omat tai tukijakollegansa ennakko-otaksumat, arkipäivän perusnormit sekä oma teorian mukainen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 2005, 208–209.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen tapaan yleistyksiin. Pyrkimyksenä on ilmiön luonnehdinta, käsittäminen ja ymmärrettävän tulkinnan tuottaminen. Analyysia ei nähdä laadullisen tutkimuksen viimeisenä vaiheena, vaan se ohjaa tapahtumaketjua ja tiedonkeruuta koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa koetetaan saada yhdestä tapauksesta irti mahdollisimman paljon ja tapahtumaa käsitellään perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä, kuinka yksilöt käsittävät ja kokevat reaali maailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin väline on itse tutkija, jonka läpi reaali maailma seuloutuu

tutkimustuloksiksi. Laadulliseen tutkimukseen kytkeytyy suora yhteys tutkittavan ja tutkijan välille. Tutkija lähtee ilmiön pariin haastattelemaan tai tarkkailemaan. Laadullinen tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut tutkittavasta prosessista, sen merkityksestä ja ilmiön ymmärtämisestä. (Kananen 2008, 24–25 ; Eskola & Suoranta 2005, 210.)

Perinteisinä tutkimusten luotettavuuskriteereinä pidetään tutkimuksen uskottavuutta, tutkimustulosten siirrettävyyttä, riippuvuutta ja tulosten vahvistuvuutta. Uskottavuus tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkastettava vastaavatko hänen ajatuksensa ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Siirrettävyyttä voidaan parantaa dokumentoimalla hyvin lähtökohtatilanne ja tehdyt oletukset. Siirtäjän vastuulla on tulosten yleistettävyyden muihin tapauksiin. Tutkimustulosten siirrettävyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on suhteellisen vaivalloista, sillä yleisesti ollaan sitä mieltä, etteivät yleistyksiset tässä tieteen tutkimuslajeissa ole mahdollisia. (Eskola & Suoranta 2005, 211–212; Kananen 2008, 124–127.)

Tutkimustulosten riippuvuus tarkoittaa sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Riippuvuus on lähinnä määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri, sillä laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus yhdistyy analyysin arvioitavuuteen. Ellei vaadittavan yksityiskohtaista tutkimusasetelman ja prosessien dokumentaatiota ole laadittu, toistettavuus on mahdotonta. Tutkimustulosten vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että aiemmat aiheesta tehdyt tulokset saattavat tukea toista vastaavaa ilmiötä käsittelevää tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 211–212; Kananen 2008, 124–127.)

## **4 TUTKIMUSTULOKSET**

### **4.1 Yrityskauppa ja organisaation muutos**

Haastattelun aluksi haastateltavat luonnehtivat, miten yrityskauppoihin päädyttiin ja mitä muutoksia yrityskaupat toivat myydyin yrityksen organisaatorakenteeseen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että he olivat jo aiemmista yhteyksistä tienneet ja tienneet ostajayrityksen. Yritysten välistä yhteistyötä oli tehty aikaisemminkin ennen yrityskauppaa ja yritysten johto oli tavannut erinäisissä alan tilaisuuksissa useaan

otteeseen. Tästä johtuen haastateltujen mielestä oli luonnollista käynnistää neuvottelut yritysmyyntistä juuri tämän nimenomaisen yrityksen kanssa, sillä ostavan yrityksen toimintatavat, kilpailukyky, arvot sekä johto oli jo osaltaan tullut tutuksi myyjälle.

Vastaajat kokivat yrityskaupan positiivisena ja onnistuneena, tosin haasteellisena. Yrityskaupan syyt olivat hyvin selvillä ja ostajan ja myyjän motiivit olivat selkeästi linjattu. Yrityskaupan onnistumista nopeutti se, että ostettu yritys oli riittävän lähellä ostavan yrityksen toimialaa ja liiketoimintatapa ja tavoitteet samankaltaiset. Lisäksi osapuolten aiempi tunteminen helpotti asioiden etenemistä.

Tutkittava yritys oli tehnyt vuosien aikana useita onnistuneita yrityskauppoja. Yrityskauppojen pääasiallisena tarkoituksena oli kasvattaa ja kehittää ostetun yrityksen liiketoimintaa tarjoamalla sille kaikki ostavan yrityksen vahvuudet käyttöön. Ostava yritys itse haki yrityskauppojen kautta liiketoiminnan kasvua, maantieteellistä peittävyyttä, synergiaetuja, ostoetuja ja osaamista. Yritysostot eivät ole johtaneet henkilöstön irtisanomisiin, eivätkä toimipisteiden tai toimintojen lakkautuksiin:

*Me emme ole yhdenkään yrityskaupan yhteydessä, lähdetty vähentämään henkilökuntaa. Se ei ole meidän toiminnan ensimmäinen pääperiaate. Ainut asia, missä olemme yhdistäneet jotain, on taloushallinto. Sehän toimii keskitetysti pääkonttorissamme Jyväskylässä. Mutta nämä asiat ovat olleet yleensä jo ulkoistettuja toimintoja ostetuissa yrityksissä, joten tämäkään ei ole aiheuttanut henkilöstömuutoksia. (toimitusjohtaja)*

Kaikki ostetut yritykset ovat olleet saman alan yrityksiä tai yritykselle lisäarvoa tuovia, toimintaa tukevia yrityksiä. Koska aiemmat yritysostot eivät ole tuoneet suuria organisaatio- tai henkilöstömuutoksia ostetuille yrityksille, on ollut mahdollisesti helpompaa toteuttaa integraatio ja sitouttaa ihmiset uuden organisaation toimintatapoihin. Onnistumiseen ovat vaikuttaneet taloudellisten kysymysten ohella myös ihmisten kokemukset ja tehtävät uudessa kokonaisuudessa.

Kysyttäessä, miten yrityskauppa on muuttanut myydyn yrityksen organisaatorakennetta ja haastateltavan toimenkuvaa yrityksessä kerrottiin, että ostetusta yrityksistä tuli yrityskaupan myötä ostajayritykselle yksi toimipiste lisää ja entinen omistaja siirtyi hoitamaan tätä toimipistettä itsenäisesti, joko aluepäällikkönä tai aluejohtajana. Suuria koko organisaatiota koskevia toiminnallisia muutoksia ei ole tarvinnut tehdä

yhdessäkään toimipisteessä, koska myytävät tuotteet ja toimintatavat ovat hyvin samankaltaisia. Kahden haastateltavan mukaan alussa muutokset olivat pieniä ja tapahtuivat hitaasti ja hallitusti.

Yksi haastateltavista kertoi, että kaupan jälkeen muutettiin uusiin yhteisiin toimitiloihin ostetun yrityksen kanssa. Se oli jo yksi itsessään suuri organisaatiomuutos:

*Ryhtyä toimimaan uusissa tiloissa, uudistetulla toimintamallilla ja uusien ihmisten kanssa, siinä on ollut haastetta.*

Kaksi haastateltavaa totesi, että muutosta tuli väliportaan esimiestyöskentelyyn. Aikaisemmin, ostetussa yrityksessä ei ollut osastokohtaisia esimiehiä, mutta yrityskaupan jälkeen joka osastolle tuli omat esimiehet. Lisäksi muutosta on tullut uusien tieto- ja tilausjärjestelmien käyttöönoton myötä.

Haastateltavat saivat myös kuvailla, minkä tyyppisiä organisaatiomuutoksia he arvioivat tulevaisuudessa tehtävän. Kaikki oletivat suurimman muutoksen koskevan myyntiä. Jokainen oli sitä mieltä, että myyntiorganisaation kehitys ei ole pysynyt yrityksen kasvun mukana. Myynnin vastuualueiden järjeistäminen ja työnkuvan selkeyttäminen, erikoistuminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen olivat keskeiset asiat, jotka nousivat esiin myynnin kokonaishallinnan parantamisen tueksi. Myynnin kehittämisen ohella eräs haastateltava arveli uusiin toimitiloihin siirtymisen olevan yksi ajankohtainen ja iso alueorganisaatiossa tapahtuva muutos lähivuosina. Haastateltavien mukaan uudistuksia ja muutosta tarvittaisiin myös tiimityöskentelyn ja myynti-, henkilöstö- ja markkinointiasioiden kehittämiseen. Johtamiskoulutuksen painopisteen arveltiin ja toivottiin olevan tulevaisuudessa ihmisten johtamisessa.

Omaan asemaansa haastateltavat kertoivat yritysmyyntin vaikuttaneen siten, että heidän toimenkuvansa on selkeytynyt ja keskittynyt tiettyyn osaamisalueeseen. Eräs haastateltava kertoo:

*Omassa yrityksessä joutui vastaamaan kaikista asioista, myös hallinnollisista. Nyt tilanne on helpottunut, kun nämä asiat ovat jääneet pois. Aiemmin olit itse päättänyt kaikesta ja ottanut vastuun, nyt on helpompaa kuin vastuuta voidaan jakaa ja asioita keskustella, se helpottaa omaa toimintaa.*

Tutkimuksen mukaan yritysintegraatio toi melko paljon muutoksia haastateltavien työhön ja haastatellut kokivat itse muutoksen vaativaksi. Alussa muutoksen toteut-

taminen vei paljon aikaa ja selkeiden toimenkuvien, vastuu- ja valta-asetelmien puuttuminen hankaloitti toimintaa. Myös muutosvauhdin nopeus stressasi haastateltuja. Oman ajattelutavan muuttaminen yrittäjästä osaksi isoa konsernia on myös vaatinut opettelua. Huoli työntekijöiden jaksamisesta ja sopeutumisesta uudistuksiin on ollut koko ajan läsnä. Haastatellut myönsivät, että muutosten aiheuttama kiire, ja ylityöllistämisestä tunne ja välillä asioiden hallitsemattomuus ovat aiheuttaneet stressiä ja jopa uupumustakin.

Kysymykseen, ovatko haastatellut saaneet osallistua ja vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja oliko tähän laadittu selkeä strategia, haastateltavat vastasivat kaikki, että olivat saaneet osallistua aktiivisesti muutoksen toteutukseen. Heillä ei ollut kuitenkaan selkeää kuvaa siitä, että muutoksen toteuttamiselle olisi laadittu johdonmukainen strategia ja toimintasuunnitelma:

*Kai sellainen oli ylimmällä johdolla, mutta mitään dokumenttia, paperia en ole nähnyt.*

Suunnitteluvaiheen organisointi sai kritiikkiä, sen puuttuminen viivästytti ja hankaloitti haltuunottoa hieman. Haastateltujen mukaan yrityskauppojen integraatiovaiheessa oli puuttunut suunnitelmallisuus. Haastatellut arvioivat, että toteutusvaiheessa olisi pitänyt edetä enemmän projektiomaisesti. Näin olisi selkeytetty vastuita ja lisätty kokonaisuuden ja osavaiheiden hallintaa. (Vrt. Erkkilä 2001. Kuvio 2.) Vaiheille olisi pitänyt olla määrättyinä vastuuhenkilöt, aikataulut ja raportointi. Lisäksi eräs haastateltu oli sitä mieltä, että viestintä ja markkinointi ulospäin integraation yhteydessä epäonnistuivat. Niihin olisi kaivattu enemmän järjestelmällisyyttä ja alueellisten eroavaisuuksien huomioimista. Tutkimuksen kautta tuli ilmi, että yksi tärkeä muutoksen onnistumisen osatekijä puuttui: henkinen ja ammatillinen tuki. Se johti haastateltavien väsymiseen ja motivaatio laski muutoksen eteenpäin viemiseen. Useiden tukijoiden mukaan, mm. Åhman (2005), muutos koostuu useista eri tekijöistä, jotka yhdessä saavat aikaan halutun muutoksen. Mikäli yksikin osa-alue puuttuu tai ei toteudu, muutosta ei tapahdu tai sen toteuttaminen vaikeutuu. Siksi yrityksen johdon tulee pitää huolta ja seurata, että kaikki muutoksen onnistumiseen tarvittavat osatekijät ovat toteuttajien saatavilla. (ks. kuvio 8.)



Yrityksen toimitusjohtaja on ollut jokaisessa yritysostossa mukana. Näin hänellä on syvää asiantuntijuutta ja kokemusta yritysostojen toteutuksesta. Vaikka dokumentaatiota aiemmista yritysostoista, ja niiden etenemisestä on puuttunut, on johdolla ollut selkeä näkemys ja sitä kautta toteutus, miten yritysosto ja sitä seuraavat toimenpiteet tehdään.

Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä pyritään toimimaan siten, että aluejohtajat ohjeistetaan, työkalut annetaan ja he saivat panna täytäntöön muutokset parhaaksi katsomallaan tavalla. Tarvittaessa he saavat koko konsernin tuen toiminnalleen. Toimitusjohtaja toteaa, että kaikissa yrityskaupoissa pätee aika lailla samat lainalaisuudet ja yrityskauppa menee tietyn kaavan mukaan:

*Nyt viimeisessä yritysostotilanteessa, joulukuussa 2012, meillä on ollut käytössä Panostajalta saadut yritysostoja helpottavat työkalut. Niiden avulla yrityskaupan kulkua ja hallintaa on voitu tehostaa. Tällaisia työkaluja meillä ei aiemmin ole ollut käytössä. (toimitusjohtaja)*

Toimitusjohtajan mukaan tällä hetkellä osaamista yritysostoihin ja niiden toteuttamiseen on kasvattanut myös yrityksen nykyinen pääomistaja. Kyseessä on sijoitusyhtiö, joka on erikoistunut yritysostoihin. Heidän kauttaan tutkittava yritys oli saanut lisää osaamista ja työkaluja yritysostojen tekemiseen. Viimeisemmän yritysoston aikana käytössä oli ollut jo selkeä strateginen suunnitelma. Oli perustettu haltuunottoyhtiö, joka järjestelmällisesti hoiti asiat. Jokaiselle osa-alueella oli määrätty vastuhenkilöt ja suunnitelmallinen aikataulu. Yrityskaupan eteneminen oli tehty nyt selkeästi sujuvaksi projektinomaiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteiden toteutumista seurattiin säännöllisesti. Koska yrityskaupat noudattavat tiettyä lainalaisuutta, niin tätä toimintatapaa ja kaavaa voidaan käyttää ohjenuorana tulevaisuuden yrityskaupoissakin.

Nykyään yritysten toimintaympäristössä tapahtuu alati muutoksia, joihin ei voi vaikuttaa. Yritysten on pystyttävä muuntautumaan ja kehittymään ympäristön asettamien vaatimusten mukaan. Erilaiset organisaatiomuutokset täytyisikin nähdä tilaisuutena kehittää yrityksen toimintaa. Yritysosto tuo aina muutoksia ja ennalta arvaamattomia asioita, jotka vaativat molemmilta yrityksiltä sopeutumiskykyä. Onnistumisessa ratkaisee muutoksen toteutustapa. Hyvin suunniteltu, prosessinomainen toteutustapa on yksi tapa johtaa onnistunutta muutosta. Johdon muutososaamisella

on keskeinen osuus koko muutoksen onnistumiseen ja läpiviemiseen. (Erkkilä 2001; Vazirani 2012.)

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, saivatko he riittävästi tukea ylimmältä johdolta muutoksen johtamiseen, millaista tukea he saivat ja olisivatko he kaivanneet lisätukea. Kaikki myönsivät, että alussa tukea tuli, mutta sitä olisi tarvittu enemmän ja pidemmän aikaa. Toimitusjohtajaa toimipisteellä olisi kaivattu useammin. Haastateltavien mukaan se olisi viestinyt henkilöstölle siitä, että uusi omistaja on kiinnostunut toimipisteen kehittämisestä ja tilanteessa ei ole mitään pelättävää. Useampi käynti toimipisteessä, läsnäolo ja jutustelu henkilöstön kanssa olisivat sitouttaneet ja motivoineet henkilöstöä nopeammin muutokseen. Liiketoiminnan eri osa-alueet, kuten henkilöstö-, myynti-, ja markkinointijohtaminen olisivat tarvinneet omat asiantuntijansa, jotta näiden toimintojen järjestelyyn ja opettelemiseen olisi panostettu riittävästi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että integraatiovaiheessa muutoksen toteuttamiseen tarvittavat henkilöstöresurssit eivät olleet riittävät muutoksen kokonaisvaltaiseen läpiviemiseen. Silloisilla muutostoimijoilla ei ollut riittävästi aikaa ja kenties osaamistakaan hoitaa näin laaja-alaisia vastuualueita yksin.

Kaksi haastateltavista kertoi myös, että heillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mikä kuuluu heidän toimenkuvaansa ja minkälaisella valtuudella he saavat toimia muutoksen aikaansaamiseksi. Kaikkien kolmen haastateltavan mukaan muutos olisi onnistunut helpommin, jos jonkinlainen toimintasuunnitelma olisi laadittu, vastuualueet jaettu ja niiden mukaan edetty. Samalla olisi voitu seurata, että kaikki tärkeät asiat tulevat hoidettua ajallaan:

*Olisi pitänyt perustaa haltuunottoryhmä, jossa kaikki olisivat tienneet tehtävänsä, aikataulun ja vastuunsa.*

Nyt yrityksessä asiasta on keskusteltu asianomaisten kesken ja yritysjohto on ymmärtänyt asian tärkeyden. Yritykseen on palkattu lisäosaamista, asiantuntijoita aiemmin puutteellisesti hoidettujen asioiden hoitajiksi. Tällä hetkellä joka osa-alueella on omat vastuuhenkilöt, jotka pystyvät käyttämään riittävästi aikaa ja heillä on riittävät resurssit vastuualueensa asioiden hoitoon. He osallistuvat muutosten suunnitteluun aktiivisesti ja opastavat konsernin henkilökuntaa tarvittaessa.

Kysymykseen, mitä tekisin tosin, oli haastateltavilla paljon palautetta. Jokainen haastateltava toimitusjohtajaa myöten kertoi, että viestintä ja tiedottaminen olisivat kovanneet lisätoimia. Kaikki haastateltavat sanoivat, että olisivat käyttäneet enemmän aikaa keskusteluun henkilökunnan kanssa. He olisivat parantaneet sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta:

*Ensimmäisen tiedotustilaisuuden jälkeen, olisi pitänyt kokoontua ainakin pari kertaa ja kysyä minkälaisia tuntemuksia asia herätti. Joidenkin kanssa olisi ollut hyvä käydä ihan henkilökohtaisellakin tasolla tämä keskustelu. Viestintä ymmärretään aina eri tavalla, jos saman viestin kuulee tai lukee kaksikymmentä ihmistä yhtä aikaa, niin siinä on sitten yhtä monta mielipidettä, tulkintaa ja totuutta samasta asiasta.*

Haastateltavat painottivat myös suunnitelmallisuuden tärkeyttä. He kaipasivat vastuun ja tehtävien jakoa sekä selkeää listaa, jossa olisi määritelty, miten edetään, kuka tekee ja missä ajassa. Myös tapahtumien toteutumisen seuranta haluttiin tehostaa. Yksi haastateltava järjestäisi myös ulkoisen viestinnän paremmin. Nyt tapahtuneessa kaupassa ulkoinen viestintä asiakkaille jäi pintapuoliseksi ja se tehtiin liian suppeasti. Se aiheutti negatiivista palautetta asiakkailta ja epäluuloa uutta omistajaa kohtaan. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että hänellä olisi pitänyt olla enemmän aikaa tutustua itse taloon, eri toimipisteisiin ja toimintatapoihin. Jonkinlainen tutor-järjestelmä olisi ollut paikallaan, jotta olisi osannut nopeammin muuttaa oman yksikkönsä toimintatavat ja käytännöt uuden omistajan tavoille.

Tämän haastatteluosion lopuksi haastateltavat saivat kertoa oman näkemyksensä siitä, miten he ja henkilökunta ovat muutokseen sopeutuneet, ja millainen yleistunnelma heillä on nyt muutaman vuoden jälkeen yrityskaupasta, ja sen onnistumisesta. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että asiat ovat edenneet hyvin ja isoja ongelmia ei ole esiintynyt. Parannettavaa on ollut, ja aiemmista kokemuksista on opittu. Esi-merkkinä tästä positiivisesta kehityksestä, kaikki haastateltavat mainitsivat henkilöstö- ja markkinointipäällikön sekä myyntijohtajan palkkaamisen yritykseen. Se on selkeyttänyt yhteistyötä ja jakanut eri osa-alojen vastuita:

*Aluejohtajat saavat nyt tukea johtamiseensa ja organisaatio on ajan tasalla, kun kaikille sektoreille on olemassa vastuuhenkilöt.*

Tutkimuksessa tuli ilmi haastateltujen taholta halu varautua tuleviin muutoksiin. Nyt keskitytään melko lailla vain tämän päivän muutosten johtamiseen ja hallintaan. Eräs

haastateltu henkilö oli sitä mieltä, että tulevaisuuteen ja uusien haasteiden varautumiseen tulisi käyttää aikaa. Yrityksellä pitäisi olla selkeä visio siitä, missä tilassa yritys on 5 vuoden päästä, ja mitä toimialalla on tapahtumassa seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Tulevaisuudentutkimuksiin ja niiden seurantaan sekä keskusteluun asiasta pitäisi panostaa. Ideariihi työskentelyä tulisi tehdä säännöllisesti ja aikaa vuorovaikutukseen sekä pohdiskeluun tulisi löytyä entistä enemmän suorittavalta työltä. Koska kyseessä on eteenpäin menevä kasvuyritys, tulee sen olla aina askeleen edellä kilpailijoitaan ja varautua tuleviin muutoksiin ajoissa.

Tutkimuksen aikana paljastui, että yrityksen työntekijöiden ja keskijohdon keskuudessa havaittavissa pientä väsymystä jatkuviin muutoksiin. Suvantovaihetta uusiin suuriin muutoksiin kaivattiin. Haluttiin käyttää aikaa aiempien muutosten loppuun viemiseen ja pieneen stabiiliin hetkeen. Toiveena oli, että muutosvauhtia hieman höllättäisiin ja nykyiset keskeneräiset asiat laitettaisiin ensin kuntoon. Haastateltujen keskuudessa oli yleinen tunne, että muutokapasiteetti ja kyky vastaanottaa uusia muutoksia alkoi olla jo melko äärirajoilla koko organisaatiossa tällä hetkellä.

Muutoksia toteuttaessa usein tulee vastaan yrityksen muutokapasiteettikyky eli kuinka paljon eri muutoksia organisaatiolla on mahdollista yhtä aikaa vastaanottaa. (Stenvall & Virtanen 2007; Luoma & Arikoski 2006.) Tutkittavassa yrityksessä muutoksia on tullut säännöllisin välein. Muutosten toteuttaminen ja läpivienti vie resursseja ja aikaa aina muulta päivittäiseltä toiminnalta. Väsyminen on luonnollinen ilmiö varsinkin, jos uusi muutos aloitetaan, ennen kuin aiempi on saatu loppuun. Toisaalta, kun muutoksia on tullut säännöllisesti koko ajan, niistä ei enää jakseta innostua, ja niiden todetaan olevan osa arkipäiväistä toimintaa. Ymmärrystä kuitenkin riitti siihen, että nykypäivänä eteenpäin menevillä ja kasvavilla yrityksillä ei ole varaa jättää tilaisuuksiaan ja mahdollisuuksiaan hyödyntämättä, sikäli kun ne meinaavat menestyä kilpailuilla markkinoilla.

## **4.2 Henkilökunta muutoksessa**

Haastattelun toinen osio keskittyi siihen, miten haastateltavat olivat kysyneet perusteelliseen muutosten tarpeellisuuden henkilöstölle, ja mitä haasteita he ovat kohdanneet. Kysyttäessä ovatko muutokset ja niiden toteutus tarkasti suunniteltu kaikki

haastateltavat vastasivat, että aiemmin näin ei ole ollut, mutta parannusta asiaan on saatu. Eräskin haastateltava kertoi, että erinäisiin projekteihin on kyllä alussa useampia vetäjiä lähdössä, mutta kun asiaan kyllästytään, siitä voidaan lähteä kesken pois. Ei olla sitoutuneita projektin loppuun viemiseen ja sitä ei ole vaatinut edes ylempi johto.

Yrityskaupassa on usein me vastaan te -ilmapiiri. Haastateltujen mielestä tällaista vastakkainasettelua ilmeni henkilöstössä lähinnä yritystoston alkuvaiheessa, ja se on vähentynyt sitä mukaa, kun henkilöstö on oppinut tuntemaan uuden omistajan toimitapoja ja myös tutustunut toisiinsa. Erityisen suurta muutosvastarintaa ei henkilökunnan osalta ole tullut. Yrityksen henkilökunta on tottunut muutoksiin ja organisaatio on ensisijaisesti muutosmyönteinen. Tämä johtune siitä, että kapan jälkeen kenkään asemaan tai toimenkuvaan ei ole tullut radikaalisia negatiivisia muutoksia. Jos muutoksia on tullut, ne ovat olleet lähinnä positiivisia ja henkilön asemaa korottavia.

Muutoksen toteuttamisen haasteena on esiintynyt vaikeus luopua vanhasta. Tämä vie aikaa, sillä ihmisten on vaikea muuttaa vanhaa tapaa toimia. Muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan jämäkkää johtamista sekä asioiden edistymisen tarkastelua ja seurantaa. Mitä enemmän muutos koskee ihmisen henkilökohtaista työn suorittamista tai toimenkuvaa, sitä vaikeampaa muutoksen läpivieminen on. Tällaiset muutokset täytyy haastateltavien mukaan käydä tarkasti läpi, perustella ja keskustella asianomaisen kanssa useaan otteeseen:

*Koko organisaatiota koskevien muutosten läpivieminen on helpompaa, sillä muutos koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, ja siihen saa helpommin vertaistukea työkaveriltaan. Nämä muutokset koskevat yleensä toimintatapoja tai uuden järjestelmien käyttöönottoa. Muutokset on ollut pakko tehdä, jotta asiat pysyisivät hallinnassa. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät ammatti-ihmiset kyllä ymmärtävät tämän seikan.*

Kaksi haastateltavaa kuitenkin pohti, tarvitseeko kaikkea toimintaa aina muuttaa:

*Asioita voidaan tehdä erilailla. Jos tähän menee saman verran aikaa, materiaalia ja lopputulos on aivan samaa tasoa, niin onko kaikkea toimintaa pakko vääntää samanlaiseksi? Voiko asiat kuitenkin tehdä kuten ennen, jos se on tekijän mielestä helpompaa? Ymmärrän kyllä, että tietyt asiat on tehtävä tietyssä järjestyksessä, jotta päästään oikeaan lopputulokseen, mutta on asioita, joita*

*voidaan tehdä erilailla ja silti päästään aivan samaan lopputulokseen toimimalla silti taloudellisesti ja tehokkaasti.*

Kysyttäessä voiko muutosta monistaa, haastateltavat vastasivat sekä kyllä että ei.

Tiettyjä asioita voidaan monistaa, kuten yrityskaupan läpivientiä ja toimintoja. Näihin voidaan laatia tarkka etenemissuunnitelma:

*Voidaan tehdä sellainen listaus, johon merkitään ylös vastuuhenkilöt, aikataulu ja tehtävä. Kun tehtävä on suoritettu, niin se merkitään tehdyksi ja siirytään seuraavaan vaiheeseen.*

On myös muutoksia, joita ei voida monistaa. Tiettyä kaavaa voidaan käyttää, mutta jos muutoksen kohteena on henkilöiden toiminta, monistaminen ei onnistu:

*Jokainen ihminen on omalaatuisensa, pitää ottaa monta asiaa huomioon, tällöin ei voida toimia joka tilanteessa samalla tavoin.*

Kaksi haastateltavista painotti, alueellisten erojen vaikutusta muutoksien suunnittellessa ja toteuttaessa:

*Täällä maakunnissa ei voida toimia samalla tavoin kuin pääkaupungissa, markkinointi ja myynti esimerkiksi, ei ruuhkasuomen tapa toimia sovi lainkaan tänne. Sillä tyylillä vain ei kauppaa saada aikaan täällä, meillä pätee aivan muut lainalaisuudet.*

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he ovat toimineet saadakseen henkilökunnan sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä henkilökunnan osallistuttamista omaa työtään koskevien asioiden suunnitteluun. Kahden haastateltavan mukaan tarvitaan lisää valtuuksia sekä aluepäälliköille että väliportaalan esimiehille, jotta omaa osastoaan ja aluettaan koskevat uudistukset voidaan toteuttaa:

*Jos esimerkiksi myyntijohtaja on todennut, että tarvitsee yhden työntekijän lisää. Pitäisi hänen asiantuntijuuteen luottaa ja hänellä olla valta rekrytoida tämä uusi henkilö ilman, että asia kyseenalaistetaan ja käsitellään vielä ylemmissä portaissa.*

Haastatteluiden aikana ilmeni, että tapa jolla henkilökunta pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan muutosten suunnitteluun tapahtuu säännöllisten viikko- ja kuukausipalaverien sekä kehityskeskustelujen kautta. Osastokohtaisissa palavereissa käsitellään osaston asiat, osaston esimies vie nämä asiat eteenpäin aluepäällikölle ja aluepäällikö ylimmälle johdolle. Näiden kautta tieto, viesti sekä palaute henkilökunnan ja joh-

don välillä kulkee molempiin suuntiin. Erään haastateltavan mukaan näin annetaan kaikille mahdollisuus vaikuttaa, jos itse haluaa:

*Onhan niitä työntekijöitä, jota eivät halua alati kehittää työtänsä ja miettiä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tämän hetkinen tilanne riittää heille. Se tyytyväisyys heille suotakoon.*

*Yrityksen johto ei tee tietoisesti mitään sellaista muutosta, jonka se tietäisi haittaavan jonkun henkilön tai yrityksen toimintaa. Lähtökohtana on aina se, että uudistuksesta on hyötyä sekä yritykselle että henkilöstölle. (toimitusjohtaja)*

Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen vaatii myös luottamusta henkilöstön ja johdon välillä. Kysymykseen, miten haastateltavat ovat pyrkineet tätä luottamusta lujittamaan ja lisäämään oli vastauksissa paljon samankaltaisuutta. Palaverikäytäntö ja vuorovaikutuksen rehellisyys ja avoimuus nousivat päällimmäiseksi luottamusta rakentavaksi tekijäksi:

*On tärkeää, että on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut johdettavistaan, keskustella muistakin kuin työasioista, järjestää virkistystapahtumia ja tarkkailla ja kuunnella, että työntekijä voi hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti.*

Läsnäoloa ja saavutettavuutta pidettiin myös erittäin tärkeänä tekijänä haastateltavien keskuudessa. Asiat olisi hyvä selvittää kasvokkain, se on paljon helpompi ja useasti nopeampikin tapa kun muut. Luottamus on siten molemmin puolta:

*Käytettäessä sähköpostia ja kirjallista lähestymistapaa, viestintä ei ole inhimillistä, siinä jää eleet ja kehonkieli näkemättä. Tulee väärinkäsityksiä, kun ihmiset kirjoittavat ja ymmärtävät asiat erilailla.*

Kaikki haastateltavat mainitsivat myös tärkeänä luottamuksen kasvattajana sen, että annetuista lupauksista on pidettävä kiinni. Luottamusta lisää myös se, että päällikkö hoitaa omat tehtävänsä ajallaan ja siten kun on sovittu. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän alaisensa luottavat heihin. Tähän on vaikuttanut pitkä työtoveruus sekä avoin ja rehellinen johtaminen. Työntekijöiden arvostaminen lisää luottamusta, ja se pitää välillä toiminnallaan näyttää ja sanoa:

*Huomioimisen ei tarvitse olla edes kovin suuri ele, kun sillä on jo positiivista vaikutusta.*

Jatkuva muutos ja muutosten läpivieminen on stressaavaa. Kysymykseen, miten henkilökunnan hyvinvointiin on panostettu muutoksen keskellä, kaikki haastateltavat

totesivat, että asiaan on todella panostettu. Tutkimuksen aikana selvisi, että yrityksessä on lokakuussa 2012 palkattu henkilöstöjohtaja hoitamaan henkilöstöasioita. Yrityksessä tehtiin henkilöstökysely, ja sen kautta kartoitettiin asiat, mitkä henkilöstö koki tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Henkilöstöjohtaja on käynnistänyt henkilöstöhallinnon kehittämisprojektin ja listannut tulevaisuuden haasteet ja muutostarpeet. Lisäksi on koottu työntekijöiden keskuudesta HR-ohjausryhmä, joka toimii henkilöstöjohtajan apuna ja tukena henkilöstöön liittyvien asioiden kehittämisessä. Ohjausryhmä toimii tiedonvälittäjänä henkilöstöjohtajan välityksellä henkilöstöltä johtoryhmään päin. Työhyvinvointiin on panostettu ja yritykseen on laadittu työhyvinvointiohjelma, jonka mukaan edetään.

Haastateltavat kertoivat, että muutokset eivät ole heidän yksiköissään aiheuttaneet suoranaisia terveysongelmia henkilöstön keskuudessa:

*Henkilökunta on mukautunut hyvin muutokseen, mutta eniten tässä on itsensä ja oman ajattelutavan muuttamisessa ollut vaikeutta. Yrittäjä asennetta on hyvin vaikea kytkeä pois päältä. Pitäisi ymmärtää, että enää ei tarvitse yksin vastata ja olla huolissaan kaikista toimipisteen asioista. Apua ja tukea saa tarvittaessa, kun pyytää. Pitäisi osata ottaa rennosti työpäivän jälkeen, turhia murehtimatta.*

Eräällä toisellakin haastateltavalla ilmeni samantyyppisiä ajatuksia ja kokemuksia asiasta.

Kysyttäessä, miten he itse voivat muutosten keskellä, kaikki myönsivät olevansa stressaantuneita. Kuntoa hoidettiin liikunnan ja levon avulla. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän työtaakkaansa oli erilaisten työnkuva järjestelyjen kautta selkeytetty ja stressitasoa saatu näin laskettua. Muutosvauhdin toivottiin rauhoittuvan ja hiljentyvän, siksi kunnes nykyiset asiat saadaan kuntoon ja aiemmat muutokset loppuun vietyä. Sen jälkeen uusia muutoksia oltiin valmiit kohtaamaan hyvissä voimissa.

Oikea-aikainen ja sisällöltään samankaltainen viestintä on muutoksen johtamisessa tärkeää. (Vrt. Matinlauri & Rintala 2011. Kuvio 15.) Kysymykseen, onko tässä parannettavaa, kaikki haastateltavat vastasivat, että on. Jokainen totesi, että tiedottaminen on jokaisessa yrityksessä juuri se osa-alue, jossa on aina parantamisen varaa. Kysymykseen onko tiedottamista liikaakin, vastasi vain yksi myöntävästi. Muut kaipa-



sivat lisää tiedottamista, vaatien parannusta sen kohdentamiseen, asia sisältöön ja ajankohtaan:

*Nyt on käynyt niin, että tietoa jota ei olisi saanut vielä viestittää, on viestitetty ja tieto mikä olisi pitänyt viestittää, ei ole saavuttanut vastaanottajaansa tai sitten hänet on unohdettu tiedotettavien joukosta.*

Haastateltavien mukaan viestintään ja tiedottamiseen tuo vielä haastetta se, että yritys on pörssiyhtiö. Se asettaa tiettyjä rajoituksia tiedottamiselle. Myöskään keskenäisistä asioista ei kannata tiedottaa, koska se vain aiheuttaa asioiden spekulointia, arvailua ja kuluttaa voimavaroja:

*Täytyy sanoa, että itsenikin on paljon helpompi toimia, kun en ihan kaikkia keskenäisiä asioita saa tietoon. Ei tarvitse etukäteen murehtia, vaikkapa sitä, että mitä lisätyötä tuokin tuo tullessaan.*

Toimitusjohtajakin myöntää viestinnän olevan yksi tärkeimmistä parannuksen tarpeissa olevista asioista. Yrityksen kasvanut koko ja eri paikkakunnilla olevat toimipisteet lisäävät haastetta viestinnälle. Intrassa tapahtuva viestintä lähetetään samanaikaisesti kaikille toimipisteille, ja se on luettavissa yhtäaikaaisesti. Toimitusjohtaja ei voi olla monessa paikassa yhtä aikaa puhumassa. Ihmisillä on tapa myös olettaa, että joku tietää enemmän kuin hän itse. Tämä lisää arvailuja ja juoruilua. Toimitusjohtaja täsmentää haastattelun kuluessa, että kaikki se tieto, joka on viestittävässä, pyritään saattamaan kaikkien yrityksessä työskentelevien tietoon, samanaikaisena ja mahdollisimman nopeasti:

*Viestintään on panostettu viime aikoina paljon. Aivan viimeisessä yrityskaupissa meillä oli viestintätoimisto apuna ja viestinnässä oli käytössä ihan minuuttiaikataulu. Viestintä onnistui erittäin hyvin, koskien kaikkia sidosryhmiä. Näin aiomme toimia jatkossakin. (toimitusjohtaja)*

Viestintä ylipäättänsäkin on yritysten muutosten ja niiden johtamisen pullonkaula. Åhmanin mukaan (2005, 84) eräässä Wyatt Companyn tekemässä tutkimuksessa kysyttiin yli 500 amerikkalaiselta pääjohtajalta, mitä he muuttaisivat jälkeenpäin toiminnassaan. Ylivoimaisesti eniten mainittu asia oli tapa, jolla he viestivät muutoksesta. Viestintä on tärkeä strateginen investointi, ja siihen on löydettävä aikaa. Tämäkin tutkimus osoitti, että oikea-aikainen, samansisältöinen ja oikein kohdennettu viestintä on haasteellista järjestää. Viestinnän keinot ovat rajalliset ja samanaikainen tiedonkulku eri kaupungeissa sijaitsevien toimipisteille voidaan järjestää vain sähköisten

viestimien kautta. Lisäksi henkilökunnan on vaikea ymmärtää, ettei tiettyjä asioita voi viestiä heti, joko keskeneräisen valmistelun takia tai pörssilainsäädännön vuoksi.

Henkilöstö yrityksissä elää jatkuvien muutosten keskellä. Henkilöstön asema, rooli ja johtaminen yrityksissä ovat muuttuneet. Aiemmin työntekijä toimi etupäässä tuotantokoneiston osana, annettujen ohjeiden mukaan. Nykyään ei ole näin. Työntekijän on kaiken vanhan ohella kehittämään jatkuvasti itseään, työtään ja työympäristöään. Työntekijän on pystyttävä jatkuvaan uudistumiseen, pysyäkseen muutoksissa mukana. Henkilökunnan sitouttaminen ja motivoiminen muutoksiin on muutosjohtamisen tehtävä. Tämä onnistuu parhaiten henkilökunnan osallistumisen, avoimen viestinnän, luottamuksen rakentamisen ja esimerkillisen toiminnan kautta. Muutokset koetaan yleensä vaikeiksi, koska muutoksen kulkua ja tulosta ei kyetä täysin ennustamaan. Haastetta lisää myös se, että henkilökunta on itse yleensä sekä muutoksen toteuttaja että muutoksen kohde. (Viitala 2010; Cameron & Green 2009.)

### 4.3 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Muutos ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Haastateltavilta kysyttäessä, miten osaamista on ylläpidetty ja osaamista on johdettu muutostilanteissa, kaikki vastasivat, että henkilöstön ammatillista koulutusta yrityksessä järjestetään tarpeen mukaan. Henkilöstöllä on mahdollista lisäkouluttaa itseään työn ohessa, varsinkin jos koulutus liittyy henkilön toimenkuvaan ja kasvattaa tätä kautta hänen osaamistaan. Väliportaan esimiehille ja johdolle on järjestetty johtamiskoulutusta. Lisäksi uusien laitteiden ja ohjelmistojen osalta koulutusta on saatu laite- ja ohjelmistotoimittajilta:

*Jos toimenkuva tai työnkuva muuttuu ja siihen tarvitaan uutta osaamista, siihen järjestetään koulutus. Koulutukset tapahtuvat työn ohessa. Muuhunkin koulutukseen ja uuden oppimiseen kannustetaan, mutta koulutuksen täytyy liittyä koulutettavan toimenkuvaan. (toimitusjohtaja)*

Haastateltavat kertoivat, että väliportaan esimiehiä on koulutettu ja he ovat koulutukseltaan samalla tasolla. Kaksi haastateltavaa kertoi, että aluejohtajien kohdalla näin ei ole. Aluejohtajien osaamisalueet vaihtelevat, toiset ovat enemmän koulutettuja kuin toiset. Osaaminen pitäisi saada koulutuksen avulla samalle tasolle ja sen jälkeen jatkaa kaikkien yhteistä kouluttamista. Henkilöstöjohtamiseen tarvittaisiin kaikkien mielestä lisää koulutusta esimies- ja johtotasolla.

Työntekijöiden osaaminen on haastateltavien mukaan erittäin korkeaa. Uusien toimintatapojen opetteleminen vaatii muutosta lähinnä asennemuutoksen kautta. Ammatillinen osaaminen on hallinnassa. Työntekijöiden osaamista haluttiin laajentaa siten, että he kaikki olisivat moniosaajia. Koulutus voitaisiin järjestää työssä oppimisen, mentoroinnin ja perehdyttämisen kautta. Henkilökunnan toimenkuvat muuttuisivat mielekkäimmiksi työnkuvan vaihtelun myötä. Näin saataisiin myös luotua kattava varamiesjärjestelmä takaamaan, ettei yhden henkilön hetkellinen poissaolo vaikuttaisi koko osaston toimintaan:

*Kyllä se osaaminen on täällä meidän porukan sisällä, se pitäisi vaan saada sieltä esille. Tiedän aivan varmasti, että siellä on sellaista piilevää osaamista, mistä me emme ole edes tienneet tai kuvitelleet meiltä löytyvän.*

Osaamista voidaan mitata kattavien osaamiskartoitusten kautta. Tämän jälkeen käydään koulutustarpeet läpi:

*Osaamiskartoitukset on tehtävä sekä työntekijöille, heidän esimiehilleen että johtoportaalte. Ainakin aluepäälliköt tarvitsevat koulutusta muutos- ja henkilöjohtamisen avuksi. Ilman jatkuvaa koulutusta ei pärjää.*

Osaamiskartoitukset nähtiin yhtenä erittäin tärkeänä tapana tuoda esiin henkilökunnan osaaminen. Lisäksi ryhmä ja yksilökohtaisilla kehityskeskusteluilla pyritään yrityksessä löytämään kehittämistarpeita yritys ja yksilötason toimintaan. Haastattelut olivat yhtä mieltä siitä, että osaamiseen ja sen johtamiseen pitää panostaa, ja työtä on tehtävä pitkäjänteisesti tulevaisuutta silmällä pitäen. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että osaava henkilöstöjohtaja tulee auttamaan ja helpottamaan tämän osa-alueen kehittämistä ja hallintaa.

Tutkimuksen aikana selvisi, että tiimityöskentelyyn opettelu sekä toimipisteen sisällä olevien tiimien että muiden toimipisteiden tiimien kanssa olisi tärkeää. Eri tiimien työskentelyä ja toimitapoja voitaisiin vertailla ja ottaa käytäntöön parhaimmat. Vuorovaikutus lisäisi yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja ymmärrystä eri tiimien toimintaa ja henkilöstöä kohtaan. Yhteenkuuluvaisuuden tunne helpottaisi ja nopeuttaisi uuden yrityskulttuurin ja arvojen yhtenäistämistä ja hyväksyntää.

Keskeisin henkilöstökysymys on tänä päivänä osaaminen. Nykyajan henkilöstö käsitetään pikemmin joukkona osaajia, asiantuntijoina eikä ainoastaan suorittajina. Tähän

on vaikuttanut yritysten monimutkaistunut ja nopeasti muuntuva tapa toimia. Henkilöstön osaamisen on kyettävä muuttumaan kehityksen mukana. Yksilöiden osaamisesta on sekä yrityksen että yksilön itse, pidettävä huoli. (Salojärvi 2009.)

Muutosten myötä on myös johtamistapojen ja käsitysten muututtava. Johtaminen ei ole enää yhden ihmisen asia, vaan enemmän yhdessä tekemistä. Tämä vaatii asennemuutosta sekä johtajan että johdettavien keskuudessa. Johtajasta on tulossa enemmänkin osa tiimiä, jonka innoittaja ja kannustaja hän on. Organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostumien, automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu kertovat sen, että tarvetta esimiesrooleille ei ole enää siinä määrin kuin aikaisemmin. (Arikoski & Sallinen 2007.) Perinteisiä esimiesrooleja on voitu siirtää tiimien vastattavaksi. (Denning 2012; Pink 2009.) Tulevaisuudessa johtajat joutuvat hallitsemaan monia taitoja, kuten esimerkiksi asia-, ihmisten- ja arvojohtamista sekä heillä on oltava erittäin hyvät keskustelu- ja viestintätaidot. Tämä edellyttää laaja-alaista osaamista sekä kouluttautumista asiaan.

#### **4.4 Yrityskulttuuri ja arvot**

Yrityskulttuurien ja arvojen muuttaminen yhteiseksi oli onnistunut haastateltavien mukaan melko hyvin. Ymmärrystä kuitenkin kaikilla oli siihen, että käyttäytymisen, asenteiden ja tapojen muuttaminen vie paljon aikaa. Yrityksen nimen muuttaminen yhteiseksi on auttanut työntekijöitä ajattelemaan yritystä enemmän kokonaisuutena ja yhteisen tavoitteiden, vision ja mission sisäistämisessä. Kulttuurierot ostetun ja ostaja yrityksen välillä ovat olleet melko pieniä ja ostetut yritykset sopivan kokoisia, joten vakavia kulttuurien yhteentörmäyksiä ei ole ollut ja yritykset ovat sulautuneet melko vaivattomasti yhteiseen uuteen kulttuuriin.

Haastateltavilta kysyttäessä mitä arvot merkitsevät yritykselle, kaksi heistä hieman kyseenalaistivat niiden merkityksen. Yrityksen arvot ja arvokeskustelu ovat heidän mielestään lähinnä pakollisia toimia nykyajan yrityksissä:

*Arvojen pitäisi olla itsestäänselvyyksiä, niitä korostetaan nykyään liikaa.*

Haastateltujen mielestä, vertailtaessa eri yritysten arvoja, ne eivät poikkea toisistaan vaan ovat samanlaisia, riippumatta siitä, mistä yrityksestä tai toimialasta on kyse. Arvot ovat heidän mielestään vähän kuin päälle liimattuja, ja ne ovat vain tehty siksi, että näin muutkin tekevät.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että arvot tulisi tuoda näkyviin, osaksi päivittäistä toimintaan. Arvot tulee laatia yhdessä, ja ne eivät saa olla pelkkä ilmoitusasia. Haastateltava oli sitä mieltä, että arvokeskusteluista tehdään yleensä niin hienoja ja epäymmärrettäviä, että ne eivät kiinnosta, ja niitä ei nähdä tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta:

*Nämä keskustelut tulisi käydä kansankielellä ja termit avata sekä selkeyttää. Tätä kautta kaikki ymmärtäisivät, että kyllä yrityksen arvoilla on erittäin tärkeä merkitys strategiaan, ihmisten toimintaan ja asiakassuhteisiin. Koko toimintaan.*

Toimitusjohtajan mukaan joitakin ristiriitoja arvojen sisäistämisessä on ollut. Joillekin ostetulle yrityksille on muodostunut tapa toimia, ei ole mietitty syvemmin mihin tämä perustuu. Arvoja ei ole pohdiskeltu, ja niiden merkitystä ei ole korostettu. Kuitenkin ne ovat siellä jossain, piilossa alitajunnassa. Toimitusjohtajan mukaan yksikköjen aluejohtajilla on suuri merkitys arvojen ja yrityskulttuurin muuttamisen onnistumiseen. Heidän pitäisi saada henkilökunta käsittämään muuttuneet arvot ja toimimaan niiden mukaisesti:

*Esimerkiksi toimintatapojen muuttaminen yrityskulttuurissa, joka on poikennut täysin ostaja yrityksen toimintatavoista. On todella vaikeaa saada muutosta aikaan nopeassa aikataulussa. Mitä suurempi kulttuuriero on ja sitä isompi muutostarve, sitä hakalampi toteuttaa. Jos yrityksen arvot ovat vielä kovinkin poikkeavat, niin siinä on kyllä haastetta kerrakseen. (toimitusjohtaja)*

Toimitusjohtajan mielestä yrityksellä tulee olla selkeä yhteinen arvopohja, jonka kaikki voivat hyväksyä.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten kahden yrityksen yrityskulttuurit on onnistuttu sulattamaan toisiinsa, kaikki kertoivat, että on onnistuttu erittäin hyvin. Yrityksissä puhutaan aivan yleisesti Kopijyvistä ja kopijyväläisyydestä. Tämä on onnistunut haastateltavien mielestä hyvin siksi, että yritysten aikaisempi toiminta, kulttuuri sekä

arvot ovat olleet hyvin samanlaiset. Kahden haastateltavan mielestä kulttuuriero näkyy, enemmän ylemmällä johtotasolla kuin työntekijöiden keskuudessa:

*Minulle tämä on ollut enemmän kulttuurishokki kuin työntekijöille. Kaikki tämä toimintatapojen sekä vastuiden muutos. Toimiminen isomaassa toimintaympäristössä, uusien pelisääntöjen mukaan. Se yrittäjäyys on vielä verissä, siitä pitäisi osata höllätä ja ymmärtää, että minun ei tarvitse itse, yksin enää huolehtia kaikista yrityksen asioista.*

Yhden haastatellun mukaan yhdistymisen alussa yrityskulttuurien välillä ilmeni ristiriitaa, johtuen kahdesta hyvin erilaisesta tavasta toimia. Näitä vastakkaisuuksia on onnistuttu hälventämään uudistamalla vastuujakoja ja sopimalla uusista toimintatavoista. Haasteena on ollut uuden ajattelumallin sisäistäminen, vanhoista kulttuurillisista tavoista luopuminen ja uuden toimintatavan hyväksyminen. Aikaa tähän on tarvittu huomattavasti enemmän kuin aiemmin toteutuneiden yrityskauppojen kanssa on vaadittu.

Kysymykseen vaikuttaako yrityksen maantieteellinen asema yrityskulttuurin ja yhtenäistymiseen, kaikki vastasivat, kyllä vaikuttaa. Toimitusjohtajan mukaan, mitä pienempi yritys ja paikkakunta, sitä helpompi on integroida yritykset:

*Isomman kokoluokan yritys ja vaikkapa pääkaupunkiseudulla, melko haasteellista. Asenteellisestikin ollaan jo eri asioiden äärellä. (toimitusjohtaja)*

Yksi haastateltavista pitää haasteellisena sitä, kun toimitaan ympäri Suomea, monella eri paikkakunnalla. Toinen haastateltava painottaa alueellisen ja paikkakunnallisen vaikutusta toimintaan ja toimintatapoihin:

*Pitää huomioida, että toisilla paikkakunnilla on erilainen tapa toimia ja se tietty, meillä yhteiseksi määrätty toimintatapa, ei sovi joka paikkaan. Se ei vaan toimi. Siksi olisi tärkeää, jotta paikkakuntakohtaisesti voitaisiin räätälöidä asioita sopiviksi. Esimerkkinä voidaan pitää vaikka markkinointia ja myyntiä koskevat toimet.*

Kysyttäessä, miten asiakkaat olivat ottaneet uuden yrityskulttuurin vastaan, kaksi vastasi, että siinä on nähtävissä negatiivisiakin piirteitä. Yksi vastasi, että kaikki on sujunut erittäin hyvin ja asiakkaat ovat olleet erittäin positiivisia muutoksen tuomaan lisäarvoon, joka on pystytty tarjoamaan asiakkaille. Nimen muuttuminen oli ainoa hämmennystä aiheuttanut asia, mutta ajan myötä tähänkin on sopeuduttu. Negatiivista palautetta nämä kaksi haastateltavaa olivat saaneet asiakaskontaktien huono-

nemisesta ja yrityksen paikallisuuden häviämisestä. Kuitenkaan mitään suurta radikaalista muutosta asiakaskuntaan, kummassakaan toimipisteessä ei ole ollut:

*Asiakkaiden sopeuttamiseen uuteen yrityskulttuuriin, varsinkin suurilla paikkakunnilla, kannattaa käyttää harkintaa. On parempi katsoa vähän aikaa, miten muutos lähtee käyntiin. Ei kannata lähteä tekemään radikaaleja muutoksia, jos kyseessä on kaksi hyvää, ainakaan heti. Otetaan käyttöön vaan se paras osaminen ja mennään sillä. Pienemmillä paikkakunnilla meidän on pyrittävä pitämään palvelut samalla tasolla ja tuomaan sinne lisäarvoa koko konsernin tarjoaman tuotesortimentin ja palvelun kautta. (toimitusjohtaja)*

Asiakkaiden suhtautuminen uuteen yritykseen ja yrityskulttuuriin on ollut sekä positiivista että negatiivista. Kahden haastateltavan mukaan heidän toimipisteellään on ollut näkyvissä tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa. Uuden omistajan toiminta on hämmentänyt asiakkaita, koska se poikkeaa edellisestä melko paljon. Lisäksi asiakassuhteiden hoitaminen on heikentynyt resurssipulan vuoksi. Myös positiivisia vaikutuksia on esiintynyt. Tarjonta, palvelu ja saavutettavuus ovat laajentuneet. Toimitusjohtaja näkee integraation tuoneen enemmän myönteisiä kuin kielteisiä asioita esille.

Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttaa voimakkaasti arvot. Arvot kertovat, mitä yrityksessä pidetään oikeana ja vääränä. Arvot ovat osa ihmisten arkipäivää, ne ohjaavat valintojen tekemistä niin työelämässä kuin yksityiselämässä. Käytännössä johdon ja organisaation työtä ohjaavat arvot. Arvojen tärkeyttä ei useissa yrityksissä ymmärretä. Jos strategian ja käytännön välillä on arvoristiriitaa, aiheuttaa se ongelmia. Muutosten tekeminen ja niiden toteutumisen onnistuminen edellyttää yrityskulttuurin ja arvojen muuttamista. (Kauppinen 2002; Mäkipeska & Niemelä 2005.)

Ihmisten arvomaailmaan vaikuttaa moni tekijä. Se, miksi yritysten ja melko usean ihmisen arvomaailma on samantyylinen, johtuu kulttuurisesta ja kansallisesta arvomaailmasta, jonka me sisästämmme jo lapsena. Yritykset valitsevat arvoikseen asioita, jotka eivät ole ristiriidassa kansallisen tai yleismaailmallisen arvomaailman kanssa, tästä johtuu arvojen samankaltaisuus. Kansallisen, organisaation tai yksilön arvopohjan muuttaminen on hyvin pitkäaikainen ja vaativa projekti. Yritys, jonka arvomaailma on ristiriidassa sidosryhmien arvomaailman kanssa, ei voi menestyä tai ainakin sen toiminta vaikeutuu. Kaikki ihmisen toiminta ja valinnat perustuvat kuitenkin arvoihin, joten niiden tunnistaminen on tärkeä asia. (Vrt. Kauppinen 2002.)

Yrityskaupassa yhdistyy kaksi eri kulttuuria ja koska näillä yrityksillä ei ole yhteistä historiaa, on toisen helppo tuntea itsensä uhatuksi. Yritysten yhdistyessä on pyrittävä mahdollisimman nopeasti luomaan yksi yhteinen kulttuuri. Yrityskulttuurien yhteensovittamattomuus on suuri taloudellinen riski, sillä kulttuurien välinen ristiriita hidastaa ja haittaa yrityksen toimintaa. Kulttuurien ja arvojen yhteensovittamista tulisi korostaa ja vastakkaisajattelu saada mahdollisimman vähäiseksi. Tämä onnistuu ihmisten välisellä vuorovaikutuksen tiimiyhteistyön ja virkistystapahtumien kautta. (Viitala 2009; Erkkilä 2009.)

Haastattelun lopuksi kaikki haastateltavat saivat kertoa vapaasti minkälaisia mielikuvia muutos ja muutosjohtaminen heissä herättävät. Keskeiseksi asiaksi nousi ajatus siitä, että muutos on jatkuvaa, ja siihen on varauduttava. Muutoksia pitää johtaa suunnitelmallisesti ja johtamiseen on saatava lisää koulutusta. Organisaation tulevaisuuden suunnitteluun ja innovatiiviseen ajattelutyöhön kaivattiin lisää aikaa. Haastateltavien mielestä organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset olivat hyvin muutosvalmiita eikä muutosvastarintaa ei ole esiintynyt niin paljon, jotta se olisi haitannut liiaksi organisaation toimintaa. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosvalmisteluihin ja työhyvinvointi nähtiin tärkeänä asiana. Henkilöstöjohtaminen koettiin asiana, johon pitää panostaa ja siihen kaivattiin koulutusta. Kaikki olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että henkilöstön, markkinoinnin, ja myynnin johtamiseen oli palkattu oma osaaja, joka johtaa kyseistä toimintaa ja jonka puoleen haastateltavat saavat tarvittaessa kääntyä. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset nähtiin tarpeelliseksi ja niitä pääsääntöisesti pidettiin positiivisina asioina.

## 5 POHDINTA

Tutkimustuloksista tiivisteltynä voidaan lyhyesti todeta, että muutoksen johtamista ja muutosta ajatellessa itse yritysostoa voidaan pitää suhteellisen helppona toteuttaa, sen kaavamaisuuden ja kopioitavuuden takia. Huomiota tulee lisätä erityisesti kaupan jälkeiseen aikaan eli integraation huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Erilaiseen strategioiden ja prosessisuunnittelun merkitys ja tärkeys tuli esiin muutosten ja niiden johtamisen onnistumisessa. Henkilöstöön ja heidän jaksamiseen muutosprosessin aikana tulisi kiinnittää riittävästi huomioita. Työhyvinvoinnista huolehtimien nousi tärkeäksi asiaksi. Muutokseen sitouttamiseen, motivoimiseen ja luot-



tamuksen rakentamiseen tulisi varata riittäväsi aikaa. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Näiden toteuttamiseen ja kehittämiseen tulisi erityisesti ohjata voimavaroja. Osaamista henkilöstöjohtamiseen ja tiimityöskentelyyn tulisi lisätä. Kulttuurista ja arvoja pitää sovittaa yhteen ja vastakkaisajattelua pyrkiä vähentämään.

Saatuja tutkimustuloksia tuki myös Vaasan yliopistossa tehty laaja vastaavanlainen tutkielma ” Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen henkilöstöbarometrin tuloksia 2010.” Tutkimukseen osallistui 1 890 henkilöä erilaisista suomalaisista organisaatioista. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011.) Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että yritysten tulevaisuuden haasteena ja kehityskohteena ovat osaaminen, uudistuminen, johtaminen ja työhyvinvointi. Myös useat ulkomaalaiset muutosta, organisaatiomuutosta ja henkilöjohtamista koskevat tutkimukset (Vazarani & Mohapatra, 2012; Pandley 2012; Petsching 2011) ovat päätyneet samoihin tuloksiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on toimia myös suunnan näyttäjänä tutkittavalle yritykselle ja yrityksen johdolle. Tässä tutkimuksessa ilmenneet haasteet eivät ole ainutlaatuisia, vaan samoja asioita pohditaan ja yritetään ratkaista sekä valtakunnallisesti Suomessa että globaalisti.

Haastateltavien ja toimitusjohtajan käsitykset yritysostotilanteista, yritysostojen sisistä ja integraation toteuttamisesta olivat jokseenkin yhtenevät. Haastateltavat kokivat yrityskaupat positiivisena ja onnistuneena, tosin haasteellisena. Haasteet tunnistettiin, ja asioista oli jo keskusteltu. Tiettyihin aiemmin esiintyviin ongelmakohtiin oli jo saatu ratkaisu ja uusi toimintamalli kehitettyä. Muutosjohtamisesta, muutosten toteuttamisesta ja henkilöstön muutosvalmiudesta puhuttiin samansuuntaisesti. Haastateltavat olivat muutostoimijoina lähempänä itse konkreettista toteuttamista ja enemmän selvillä henkilöstön asioista kuin toimitusjohtaja, mutta myös toimitusjohtaja osoitti ammattitaitonsa ja osaamisensa. Yhteisesti ymmärrettiin muutosten tärkeys, niiden toteuttamisen haasteellisuus ja vaikutukset. Haastattelujen aikana nousi esiin muutoksen onnistumisen kannalta merkittäviä asioita, kuten toiminnan suunnitelmallisuus, viestintä, henkilökunnan hyvinvointi ja johtamisen haastelleisuus.

Tämän tutkimuksen aikana nousi esiin myös yllättävä ja positiivinen asia. Haastatellut halusivat mahdollisimman paljon yhteisöllistä toimintaa ja pyrkivät rakentamaan

kanssakäymiseen henkilöstön ja ylimmän johdon kanssa. Jokaisen haastateltavan mielestä asioista oli keskusteltava henkilöstön kanssa ja muutos toteutettava yhdessä. Kaikkien mahdollisuutta osallistumiseen korostettiin ja toivottiin, että yhteinen tapa toimia saisi jokaisen hyväksynnän. Myös oman työnsä toteuttamiseen he halusivat ylimmän johdon tukea, läsnäoloa ja uusia työvälineitä. Haluttiin lisätä vuoropuhelua ja yhteisvastuuta. Yleisesti tunnistettiin lisäkoulutuksen tarve johtamiseen. Tämä osoittaa haastateltavissa myös terveen itsekritiikin merkkejä, halua oppia uutta ja muutosvalmiutta, joita nykyajan johtajilta vaaditaan.

## **5.1 Kehittämisehdotukset**

### **Kehittämiskohteet, joissa toimenpiteet on jo aloitettu**

Tutkimuksen aikana nousi esiin muutamia kehittämiskohteita, joihin oli jo nyt puututtu, ja korjaavia toimenpiteitä tehty. Yrityskauppojen ja sen jälkeiseen integroinnin toteuttamiseen ei haastateltavien mukaan ollut selvää strategiaa. Tätä asiaa on parannettu. Uusimman yrityskaupan yhteydessä oli laadittu selvä strategia; yrityskaupasta oli tehty projektinomainen tapahtuma. Asiaa hoitamaan oli perustettu hallitunottoryhmä, koko tapahtuman eteneminen oli dokumentoitu ja joka osa-alueelle oli määrätty vastuuhenkilöt. Aikatalutus oli tehty ja integraation etenemistä seurattiin tarkasti. Tätä mallia hyödyntäen on tarkoitus toteuttaa mahdolliset tulevaisuudessa tehtävät yrityskaupat ja muut organisaatiota koskevat muutokset.

Tutkimuksen aikana selvisi, että organisaatiossa oli henkilöstö- ja osaamisvajetta tietyillä osa-alueilla. Tämä asia on korjattu. Henkilöstörekrytointia on tehty aikaisemmin huomattujen ongelmien ja puutteiden mukaan. Osa-alueella on nyt omat asiantuntijat johtamassa ja kehittämässä osaamisalueensa toimintaa.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös muita vartenotettavia kehittämiskohteita, joista tutkija on nostanut muutaman kehitysehdotuksen pohdittavaksi:

## **Viestinnän tehostaminen**

Jokainen haastateltava kertoi tutkimuksen aikana, että viestintää ja tiedottamista tulisi tehostaa, ja siinä on parantamisen varaa. Tämän hetkisen tilanteen mukaan, viestintään ja sen onnistumiseen on kiinnitetty paljon huomioita. Viimeisemmän yrityskaupan yhteydessä oli laadittu tarkka viestintästrategia. Kaikki toiminta tapahtui ennalta laaditun suunnitelman mukaan ja viestinnän apuna käytettiin, yrityksen omien asiantuntijoiden lisäksi, myös ulkoisia asiantuntijoita. Tällä kertaa viestintä onnistui erittäin hyvin joka sidosryhmälle. Tästä myönteisestä kokemuksesta oppineena, viestintää pyritään tekemään suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, samaa toimintamallia käyttäen. Toimitusjohtajan mukaan viestintään tullaan investoimaan tulevaisuudessa enemmän aikaa ja rahaa. Hän näkee viestinnän, parannuksista huolimatta, keskeiseksi kehittämiskohteeksi yrityksessä.

Tällä hetkellä yrityksellä sisäisen viestinnän keinoja ovat henkilökohtainen tiedottaminen, intranet, toimitusjohtajan blogi, henkilöstölehti sekä jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen sähköposti. Ongelmana on ollut, etteivät tärkeät, koko henkilökuntaa ja yritystä koskevat tiedotteet ole saavuttaneet kaikkia henkilökuntaa yhtä aikaa. Kaikilla ei ole työpaikalla henkilökohtaista tietokonetta ja tietyt henkilöt eivät ole jatkuvasti työpisteellä, vaan joutuvat liikkumaan toimenkuvansa puolesta paljon toimipisteen ulkopuolella.

Voidaan olettaa, että nykypäivänä jokainen henkilö omistaa matkapuhelimen, joka on yleensä aina mukana. Puhelin on joko oma tai yrityksen omistama. Tätä tietoa hyväksikäyttäen, yrityksen sisäinen tiedottaminen voitaisiin järjestää matkapuhelimen kautta tekstiviesteinä. Työsuhteen alkaessa työntekijä saisi valita, tehdä sopimuksen, haluaako yrityksen tiedotteita omaan henkilökohtaiseen matkapuhelimeensa. Mikäli työntekijällä on yrityksen omistama puhelin tiedotteet lähetetään automaattisesti, ilman erityistä lupamenettelyä. Rekisterin ylläpitäjänä toimisi palkkahallinto. Viestien lähettäminen loppuisi automaattisesti työntekijän työsuhteen päättyessä. Rekisteri voitaisiin vielä eritellä siten, että viestejä voitaisiin lähettää koko konsernin henkilöille tai paikkakuntakohtaisesti. Tärkeät viestit saavuttaisivat henkilökunnan yhtäaikaaisesti ja todennäköisyys, että viesti tulee luetuksi, on suurempi kuin intrassa

tai sähköpostissa julkaistu viesti. Viestintää voisi tehostaa myös hankkimalla taukoti-loihin sähköinen ilmoitustaulu, jossa matkapuhelimiin lähetetty viesti toistetaan.

### **Säännöllinen vierailukäynti**

Tutkimuksessa selvisi, että johdon ja päällikötason vierailuita eri paikkakunnilla sijaitsevista toimipisteissä tapahtui melko harvoin. Toiveena oli, että johto ja hallintoportaan päälliköt kävisivät säännöllisemmin eri toimipisteillä vierailukäynneillä, jossa henkilökunnalla ja aluejohdolla olisi mahdollisuus kohdata ja keskustella ajankohtaisista asioista kasvokkain johdon ja päällikötason kanssa. Jo pelkkä ylimmän johdon säännöllinen läsnäolo ja kiireetön käynti toimipisteellä, lisäisivät työntekijöiden arvostusta ja luottamusta organisaatiota ja yrityksen johtoa kohtaan. Heille tulisi tunne siitä, että heidän työtään arvostetaan ja heidän tekemisestään ja ongelmistaan ollaan kiinnostuneita. Myös toimitusjohtajan ja hallintoportaan päälliköiden kasvot tulisivat tutuiksi, eikä heitä pidettäisi saavuttamattomina ja irrallisina yrityksen tuotantotyöntekijöistä. Ylimmän johdon myönteinen ja rento vierailukäynti keventäisi ilmapiiriä. Johdon ilmestymiseen toimipisteelle ei liitettäisi suurta viestiä tarkoittavaa merkitystä, vaan se olisi osa arkipäiväistä toimintaa.

### **Koulutustarve**

Muutosta tapahtuu koko ajan ja siihen on pystyttävä varautumaan. Muuttuvat toimintatavat ja isot organisaatiomuutokset tarvitsevat vankkaa johtamisen osaamista. Ei riitä, että osaa johtaa ja muuttaa asioita, pitää osata hallita myös ihmisiä ja heidän käyttäytymistään muutoksessa. Esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan kattavaa johtamisosaaamista. Lisäksi olisi hallittava ihmisen käyttäytymistä ja ajattelua määräävät tekijät.

Tutkittavan yrityksen esimiehet ja johtajat ovat valikoituneet asemaansa tavallisten tuotantotyöntekijöiden joukosta ja tarvittavaa pohjakoulutusta johtajuuteen heillä kaikilla ei ole. Koulutuksen kautta heidän osaamisen tasoerot kurottaisiin umpeen ja tämän jälkeen voitaisiin lisäkouluttaa kaikkia. Johtamiskoulutukselle erityisesti, henkilöstöjohtamisen koulutukselle on ilmennyt tarvetta.

Henkilöstölle lisäkoulutusta kaivataan varamiesjärjestelmän rakentamiseksi. Kaikilla tuotantopisteillä ei ollut saavutettu ideaalitulannetta siitä, että poissaolevan työnteki-

jän työt pystyisi hetkellisesti tekemään paikallaolija. Mentoroinnin ja työssä oppimisen kautta tätä tilannetta voisi helpottaa. Tavoitteena olisi joukko moniosaajia, jotka voisivat ja osaisivat tehdä osastonsa kaikkia töitä tarpeen vaatiessa.

### **Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun**

Muutokset ja niiden läpivieminen kuormittavat organisaatioita. Konkreettinen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta kasaantuvat yleensä samojen organisaatiossa työskentelevien esimiestason henkilöiden vastuulle. Yrityksessä saattaa olla useita erilaisia muutosprojekteja ja muutoksia tapahtumassa yhtä aikaa. Tämä rasittaa ja kuormittaa vastuussa olevia henkilöitä huomattavasti, koska nämä työt tehdään yleensä oman toimen ohessa. Useissa tapauksissa esimies ei ole edes paras asiantuntija muutosta toteuttamaan.

Muutosryhmiin tulisi tarkasti valita parhaat mahdolliset asiantuntijat sekä myös ihmisiä, joita muutos koskee. Näin saataisiin paras mahdollinen osaaminen ja innovaatiot hyödynnettyä käytäntöön. Henkilöstö saataisiin myös innostumaan ja sitoutumaan muutokseen paremmin, kun he itse saisivat osallistua sen suunnitteluun. Olisi pidettävä myös huolta siitä, että kaikki halukkaat saisivat osallistua vuorotellen eri projektien suunnitteluun. Näin kaikki pääsisivät vaikuttamaan ja asioita käsiteltäisiin eri henkilöiden näkökulmista. Innonvaativuus ja motivaatio asioiden uudelleen järjestelmiseen pysyisivät tasaisen kiinnostuksen kohteena, eikä muutosväsymystä tulisi niin helposti.

### **Tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi**

Muuttuvassa maailmassa yrityksistä täytyy löytyä nopeaa reagoimista kilpailutilanteisiin ja ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Globalisaatio tuo muutoksille ja organisaatiojohtajille haasteita joihin on kyettävä sopeutumaan nopeasti. Jäykät ja perinteiset organisaatiot eivät enää menesty kilpailussa. Kilpailussa voittavat aina ne, jotka pystyvät havaitsemaan olennaiset muutossignaalit ajoissa ja muuttamaan toimintaansa sujuvasti sekä ennakoluulottomasti muutoksen vaatimaan suuntaan.

Tutkimuksessa ilmeni haasteltujen keskuudessa tarve pieneen pysähtymiseen ja hengähdyshetkeen. Haluttiin enemmän aikaa ajattelutyöhön ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tulevaisuuden ennakkoinnin katsottiin kuuluvan osaksi nykypäivän johtamista.

Yrityksen tulee tietää minkälaisessa toimintaympäristössä toimiala ja yritys ovat 3 - 5 vuoden päästä. Tulevaisuuden muutoksiin tulee osata varautua ja yrityksessä pitää olla riittävä valmius muutosten toteuttamiseksi.

Päätöstenteon tueksi voisi järjestää säännöllisiä ajatusriihiä eri liiketoiminto-osioista. Näissä ennakoitaisiin, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, ja miten näihin tuleviin asioihin voitaisiin varautua. Ajatusriihien alussa voisi käyttää aina asiantuntijaa alustamassa asiaa, luennoimassa ja keskustelua herättelemässä. Tulevaisuuden suuntaa pohdittaessa analysoitaisiin, miten oman liiketoiminnan toimintaympäristö muuttuu suunnisteluilla aikavälillä, ja mitkä ovat tärkeimmät muutosta eteenpäin ajavat voimat ja trendit.

### **Tiimityöskentelyn kehittäminen**

Henkilöstön asema, rooli ja johtaminen ovat muuttuneet. Työntekijät omaavat nykyään korkean koulutustason, prosessit ovat toimivia, automaatio on lisääntynyt ja informaatiojärjestelmät ovat tehokkaita. Esimiehen rooli on muuttunut työnjohtamisesta lähinnä tukijan ja koordinaattorin tehtäväksi. Johtaminen ei ole enää yhden tekemistä, vaan enemmän yhdessä rakentamista. Tiimityöskentely korostuu, kun yhdessä pohditaan miten työt tehdään ja miten haluttu tulos saavutetaan parhaiten.

Tutkimuksessa selvisi, että tiimityöskentelyn tehostaminen on yksi kehittämisen kohde yrityksessä. Kaikilla toimipisteillä ei ollut vielä aikaan saatu tehokasta varamiesjärjestelyä aikaiseksi. Yhden ihmisen hetkellinen poissaolo aiheutti paljon hankaluuksia paikallaolijoiden työsuorituksen. Poissaolijan töitä ei joko osattu tai ehditty tehdä. Tarvetta ilmeni varamiesjärjestelmän rakentamiseen ja etukäteissuunnitteluun, miten toimitaan, jos joku on tilapäisesti poissa töistä.

Toimipisteille haluttiin myös vapautta ja valtaa toimia itsenäisesti. Mikäli toimintatapa ei vaikuta itse lopputulokseen laadullisesti, ajallisesti tai taloudellisesti haitallisesti, voisi jokainen tehdä työnsä haluamallaan tavalla. Itsenäistä päätäntävaltaa koskien työn tekemistä tiimissä ja muihinkin tiimin sisäisiin asioihin haluttiin suurentaa. Myös eri tiimien välistä yhteistyötä niin toimipisteen sisällä kuin muiden toimipisteiden kanssa haluttiin kasvattaa, jotta voitaisiin jakaa kokemuksia ja tietoa muiden tavasta toimia. Tiimityöskentelyyn tulisi antaa enemmän itseohjattavuutta ja vastuuta, näin

kaikki pääsisivät vaikuttamaan omaan työhönsä ja motivaatio kasvaisi työn suorittamiseen.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkija pyrki haastateltavien valinnalla saavuttamaan mahdollisimman asiantuntevien henkilöiden mielipiteen muutoksen johtamisen tilasta Kopijyvä Oy:ssä. Asiantuntija kriteerit määritteli tutkija oman sen hetkisen käsityksen mukaan. Valinta oli täysin subjektiivinen ja näin ollen, jollakin toisella tutkijalla voisi käsitys asiantuntijasta olla eriävä. Luotettavuutta haastateltavien valintaan kuitenkin lisäsi se, että kaikilla haastateltavilla oli vuosien kokemus yrittämisestä, organisaatio- ja henkilöstöjohtamisesta sekä jokainen heistä osallistui yritysmyynti ja -ostotapahtumaan henkilökohtaisesti. Heillä oli myös annettu sama valta-asema, vaikutusmahdollisuudet ja välineet muutoksen toteuttamiseen ja läpivientiin.

Tutkimuksen haastattelutilaisuus vaatii luottamusta tutkittavan ja tutkijan välillä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat ja haastatteliija tunsivat entuudestaan toisensa. Tämä saattaa jossain tapauksessa olla joko etu tai haitta. Haastateltavat saattavat olla varautuneita vastauksissaan, jos yrityksen tai henkilön oma, sen hetkinen tilanne on jostain syystä epävakaa tai tutkittava asia arkaluonteinen. Tämän tutkimuksen haastattelutilanteet olivat kuitenkin rentoja, haastateltavat olivat valmistautuneet tilaisuuteen ja haastatteluhetkelle oli varattu rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Haastattelutilanteeseen saatiin rehellinen ja avoin ilmapiiri, kun sekä haastateltavat että haastatteliija tunsivat asian koskettavan heitä ja yhteinen ymmärrys asioihin oli selkeä.

Haastateltavilla oli kaikilla kattava esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Kaikki teema-haastattelussa käytetyt käsitteet olivat heille entuudestaan tuttuja ja he pystyivät luomaan ja pukemaan sanoiksi omat mielipiteensä asioista haastattelun kuluessa. Tutkija pyrkii välttämään yleistyksiä analysoidessaan haastattelujen tuloksia, mutta vastausten samankaltaisuus oikeutti mahdollisuuden pieneen yleistykseen. On kuitenkin painotettava, että kaikki haastattelutulokset ovat haastatellun vastaajan omia henkilökohtaisia mielipiteitä, eivätkä siis laajemmin yleistettävissä olevia tosiasioita.

Oli hyvin haasteellista rajata aihe. Muutosjohtamisesta on erittäin runsaasti teoreettista materiaalia sekä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Koska tarkoituksena oli saada käsitys muutosjohtamisen kokonaiskuvasta yrityksestä ennen ja nyt, päätyi tutkija rajamaan aiheen siten, että saadaan mahdollisimman riittävä ymmärrys valituista osa-alueista. Aihetta olisi voinut lähestyä muultakin kuin tutkijan valitsemalta näkökannalta ja sitä olisi voinut rajata vain yhteen tai kahteen osa-alueeseen, mutta silloin näkökulma ei olisi ollut turpeaksi laaja selittämään ja ymmärtämään koko tutkittavaa ilmiötä.

Nauhurin käytön avulla ja litteroinnilla varmistettiin, että näkemykset ovat käsiteltyinä siten kun haastateltava on ne kertonut. Tutkijan rooli ja lähestymistapa haastattelutilanteessa ovat kuitenkin voineet vaikuttaa saadun aineiston sisältöön. Tähän syyinä ovat olleet haastateltavien ja haastattelijan pitkäaikainen työkaveruus, haastattelijan kysymysten esittelytapa sekä kenties työyhteisössä sillä hetkellä olevat muut jännitteet. Myös tutkijan kyky tulkita haastateltavien kertomuksia ja korostaa huomionarvoisimpia asioita, liittää niitä yhteen ja luokitella niitä, vaikuttaa osaltaan luotettavuuteen. Subjektiivisuus on kuitenkin aina väistämättä mukana. Jokaisessa tutkimuksessa tutkija on kuitenkin se, joka esittää omat tulkintansa siitä, mitä haastateltavat asioista ajattelevat. Tulkinnat vaihtelevat, sillä tutkija lähtee aina omista lähtökohdistaan. Samoista materiaaleista voidaan päätyä eri tuloksiin. Tämä tutkimus on tehty yhden tutkijan analyysin ja siitä koottujen käsityksien perusteella.

### **5.3 Jatkotutkimukset**

Tutkimuksen aikana heräsi ehdotuksia myös mahdollisista jatkotutkimuksista. Ensimmäisenä tuli ajatus muutosten ja muutoksen johtamisen tarkastelusta työntekijän näkökulmasta. Miten työntekijät kokevat muutoksen johtamisen yrityksessä. Saavatko he itse osallistua muutosten toteutukseen ja miten heidät on saatu sitoutettua muutokseen? Kohtaavatko heidän ja ylimmän johdon näkemykset asiassa. Minkälaisia mielipiteitä ja tunteita jatkuvat muutokset herättävät heissä? Esiintyykö muutosvastarintaa ja jos esiintyy niin miksi? Miten tätä saataisiin kytkettyä pois?

Toinen tutkimuskohde voisi olla tutkimus miten eri toimipisteiden tuotannon välipor-  
taan esimiehet kokevat muutokset ja muutoksen johtamisen. Ovatko esimiehet saa-



neet koulutusta muutoksen johtamiseen ja onko heille annettu välineet ja edellytykset toteuttaa muutosten läpivientiä johtamallaan osastoilla? Mitä hankaluuksia he ovat kohdanneet ja mitä hyötyjä he ovat saavuttaneet muutoksia toteuttaessaan? Miten esimiehet toivoisivat ylimmän johdon tekevän ja tukevan heitä, jotta heidän toteuttama muutoksen johtamisen läpivienti olisi mahdollisimman jouhevaa ja sujuvaa osastoilla?

Kolmas tutkimusehdotus olisi organisaatiota koskeva tutkimuksen suorittaminen eri näkökulmista. Organisaatiota voisi tarkkailla ja yrittää ymmärtää yrityskulttuurin, viestinnän, johtamisen, henkilöstön tai organisaation osaamisen näkökannalta tarkemmin. Mitkä ovat eri yrityskulttuurien erot? Miten kulttuurit ovat sulautuneet yhteen? Ovatko sulautuneet? Miten ja millä keinoin viestintää voisi kehittää ja tehostaa? Miten osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet organisaation osaamiseen ja oppimiseen? Onko johtajuus muutoksessa? Keskittyessä tarkemmin aina yhteen osa-alueeseen kerrallaan, päästäisiin asian ytimeen syvällisemmin ja sitä voitaisiin analysoida yksityiskohtaisemmin. Tutkimustulosten pohjalta voitaisiin päästä konkreettisiin kehitystoimenpiteisiin ja toimintatapojen muuttamiseen. Tulokset voisivat toimia oppimisalustana ja tukena tulevaisuuden haasteissa.

Neljäs mielenkiintoinen tutkimuskohde on henkilöstö- markkinointi ja myyntiin liittyvät asiat. Tämän tutkimuksen aikana on selvinnyt, että näitä osa-alueita on ryhtynyt vetämään aivan uudet vastuuhenkilöt. Tutkimus näistä osa-alueelta voisi alkaa nykytilan määrittelyllä, tulevaisuuden suunnitelmien laatimisella, toimenpiteillä ja seurannalla, miten on onnistuttu. Joka osa-aluetta voidaan tarkastella eri näkökumien kautta ja yritykselle voitaisiin laatia erilaisia kehittämis- ja etenemissuunnitelmia johtamisen ja toiminnan avuksi.

## 5.4 Lopuksi

Varsinkin yritysostojen yhteydessä muutosten ja muutosjohtamisen tärkeys korostuu, sillä silloin on huomioitava ja hallittava varsin suuria määriä muutosta vaativia asioita. Samanaikaisesti on huolehdittava organisaatiosta, taloudesta ja henkilöstä. Muutosten läpivieminen ei ole helppoa, sillä muutoksia ei voida kovinkaan hyvin ennakolta hallita, mutta niihin kyllä voidaan varautua. Muutokset ja muutoksessa olevat

ihmiset eivät useinkaan toimi odotetusti. Hankaluuksia, joihin ei ollut osattu valmistautua, saattaa tulla yhtäkkiä yllättäviltä tahoilta. Muutoskyky yksin ei ole riittävä tae organisaation menestymiselle kovenevassa kilpailussa, mutta yhdistettynä muihin kilpailutekijöihin, antaa se etumatkaa. Hyvä muutoskyky takaa organisaation valmiuden voittaa ja säilyttää hyvä kilpailuasema myös tulevaisuudessa.

Muutoksen johtajuus on käännekohdassa. Aiempi autoritäärinen muutosjohtaminen ja muutosjohtamisen opit alkavat olla vanhan aikaisia. Organisaatiossa olevat ihmiset ovat nykyään hyvin koulutettuja oman alansa asiantuntijoita ja muutoksia tehtäessä on heitä ryhdytty kuuntelemaan yhä enemmän. Esimerkillinen johtajuus, tiimien ja henkilöiden itseohjautuvuus ja organisaatorakenteiden muutos on osa tämän päivän muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on oma taitonsa, johon voi harjaantua ja oppia siinä missä muuhunkin johtamiseen. Muutosjohtamisen haasteet voidaan parhaiten ratkaista yhteisesti oppimalla ja yhteistyöllä.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 4.uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnintila Suomessa 2011- tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.

[http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 tutkimus.pdf](http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf)

Armstrong, M. 2008. Strategic Human resource management. A guide to action. 4th Edition. Great Britain, London: Kogan Page.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarannasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto: Työterveyslaitos.

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2nd edition. London: Philadelphia: Kogan Page.

Denning, S. 1992. Creating high-performance teams. Viitattu 8.3.2013.

<http://www.stevedenning.com/Radical-Management/creating-high-performance-teams.aspx>

Denning, S. 2010. Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century. San Francisco: Jossey-Bass.

Duden, A. 2011. Trust and Leadership - Learning culture in organisations. Viitattu 18.3.2013. International Journal of Management Cases: Dec2011, Vol. 13 Issue 4, p218-223, 6p

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=47e25f5e-d1f5-4d30-b12f-abb2cbcded92%40sessionmgr4&vid=5&hid=26>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Erkkilä, K-K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet -integraatio yrityskaupassa. Helsinki: WSOY.

Erkkilä, K-K. & Valpola, A. 2011. M&A Coach. Value from Integration. Helsinki: Teknologiainfo.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasensia.235. Julkisjohtaminen15. Vaasa: Vaasan yliopisto. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf)

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa: Kustannustoimi.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki. WSOYpro.

Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja = ISSN 1456-2332; 93.

Kartmo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svernas, K. & Wikman, N. 2011. Yrityskauppa.1.painos. Helsinki: WSOYpro.

Kasvun ajurit 7. 2011. Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. EK 2011.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/4\\_huhti/Kasvun\\_ajurit\\_7.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/4_huhti/Kasvun_ajurit_7.pdf)

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kopijyvä Oy, 2013. Esite.

Kopijyvä Oy, 2013. Kopijyvä Oy:n sivusto. Viitattu 15.2.2013. <http://www.kopijyva.fi>.

Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2012. Uudistava johtaminen Tu-  
kea pienten ja keski suurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyvä-  
skylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja =  
ISSN 1456-2332; 133.

Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat. Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Kauppaka-  
ri.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor, cop.

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship -an empirical study in the  
context of learning. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7418-7>

Laine, N. 2009. Kuntien eläkevakuutus, Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä.  
Miten työpaikanluottamussuhteita rakennetaan? Keva Luottamusopas.  
[www.keva.fi/.../tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx?...Luottamusopas..](http://www.keva.fi/.../tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?...Luottamusopas..)

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki:  
Edita.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Nivala, V. 2006. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen, P. (toim.) Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L-M. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 5.uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOYpro.
- Pandley, M. 2012. Change Thought Painful yet all Embrace: A Case Study. BVIMR Management Edge, Vol.5.NO.1.PP 20-26. Viitattu 18.3.2012.  
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048>
- Panostaja Oyj, 2013. Panostaja Oyj:n sivusto. Viitattu 15.2.2013.  
<http://www.panostaja.fi/>
- Perttula, J. & Syväjärvi, A.( toim.) 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Petsching, S. 2011. Identification of changes in small and medium-sized enterprises in Austria- A qualitative research. International Journal of Management Cases. Sep2011, Vol. 13 Issue 3, p105-111. 7p. Viitattu 18.3.2013.  
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=47e25f5e-d1f5-4d30-b12f-abb2cbcded92%40sessionmgr4&vid=15&hid=26>
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Pink, D.H. 2009. Drive: the surprising truth about what motivates us. Edinburg: Canon Books Ltd.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Salojärvi, S. 2009. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helstilä M & Salojärvi.S.(toim.) Helsinki: Talentum.
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatukeskus.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. ym. 2007. "Mees romppeines siihen" Henkilöstövarjojen johtaminen ja muutoksen hallinta kuntafuusiossa: Helsinki: Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto ja Työsuojelurahasto. [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Viitattu 18.3.2013. ISBN 978-952-213-723-4 (pdf)

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Syrjälä, J. 2006. Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. 1.painos. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vazirani, N. 2012. Mergers and Acquisitions Performance Evaluation - A Literature Review. SIES Journal of Management. Sep2012, Vol. 8 Issue 2, p37-42. 6p. Business Source Elite. Viitattu: 18.3.2013.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=47e25f5e-d1f5-4d30-b12f-abb2cbcded92%40sessionmgr4&hid=26>

Vazirani, N. & Mohapatra, S. 2012. Merging Organisational Culture through Communication- 'Post Mergers & Acquistitions'. SIES Journal of Management. Mar2012, Vol. 8 Issue 1, p31-37. 7p. 1 Chart. Business Source Elite. Viitattu 18.3.2013.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=70c292b4-5bba-4b69-bb47-874e8f31acde%40sessionmgr12&vid=9&hid=14>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Vartiala, M., Joensuu, M. & Lindström, K. 2010. Tutkimuksessa: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Viitattu 18.3.2013. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf)

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 2011. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 11.3.2013.

[http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR\\_Barometri/HR\\_Barometri%202010.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri%202010.pdf)

Viitala, R. 2006. Johda osaamistasi! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Holm, L. 2001. Menestyvä Yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasensia. NO 109, liiketaloustiede 44, johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto: Vaasa.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation –How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of innovation. New York: Oxford University Press, Inc.

Vänskä, A. 2007. Osaamisen johtaminen. Case Kopijyvä Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Liiketalous.

Åberg, L. 2006. Johtamis Viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. 3.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: WSOYpro.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ylikoski, M. 2013. Video: Työyhteisö muutos murroksessa -muutoksen kohtaaminen. Viitattu 18.3.2013.

[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s5\\_1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html)

Ylin johto unohtaa alaisen. strategian toteuttaminen kaatuu ylimmän johdon virheisiin. Talouselämä 9/2011. Viitattu 12.3.2013.

Yrityskulttuuri 2009. Keskuskaukamari. Raportti. Viitattu 12.3.2013.

[http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### ORGANISAATION MUUTOS

Kerro hiukan itsestäsi ja taustoistasi.

Miten organisaatiomuutos toteutettiin? Oliko siihen laadittu selvä strategia? Pääsiti-  
kö itse osallistumaan sen laadintaan ja toteuttamiseen?

Minkä laatuista organisaatiomuutoksia on yritysmyyntin jälkeen tapahtunut organi-  
saatiossa? Isoja vai pieniä ja mikä on ollut muutos vauhti?

Miten yrityskauppa on muuttanut asemaasi ja tehtäväkuvaan organisaatiossa?  
Onko sinun ollut helppo sitoutua muutoksen aiheuttamiin haasteisiin? Miten koit  
henkilökohtaisesti itse muutoksen?

Oletko saanut tukea ylimmältä johdolta muutoksen johtamiseen? Millaista? Olisitko  
kaivannut jotain lisätukea?

Miten henkilökunnalle viestittiin yritysmyyntistä ja mitkä olivat ensireaktiot?

Tekisitkö asioita toisin, jos nyt olisi, tällä kokemuksella mahdollista aloittaa aivan  
alusta? Mitä?

Voiko muutosta ja muutoksen johtamista mielestäsi ”monistaa”? Vai tarvitseeko jo-  
kainen muutos omanlaisensa muutos ja johtamistavan?

Mitä muutostarpeita näet yrityksessä tulevaisuudessa olevan?

#### HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA

Ovatko muutokset ja niiden toteutus aina tarkasti suunniteltu ja vastuut jaettu? Mikä  
muutoksissa ja niiden johtamisessa on kaikkein haasteellisinta?

Mitä ongelmia olet kohdannut ajaessasi erityyppisiä muutoksia eteenpäin? Ovatko  
jotkut muutokset helpompi läpi viedä kuin toiset? Kerro vähän esimerkkejä.

Muutos, miten yrityksen työntekijät suhtautuvat siihen? Onko eroa muutoksen suh-  
tautumiseen, jos on kyseessä koko organisaation tai henkilökohtainen omaa työtään  
koskeva muutos?

Miten henkilökunta saa osallistua muutoksen toteuttamiseen?

Miten henkilökunta sitoutetaan ja motivoidaan muutoksen ja siihen, että esim. toi-  
mintatapa muuttuu? Miten tämä on hoidettu teidän toimipisteessä? Onko parannet-  
tavaa?



Muutoksen läpivieminen vaatii aina johtajien ja johdettavien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Miten näitä kahta asiaa lujitetaan jokapäiväisessä toiminnassa? Miten sinä olet hoitanut asian ja miten ylin johto? Olisiko sinulla tähän jotain kehittämisideoita?

Muutos vaatii esimerkillistä toimintaa. Onko tähän asiaan jotenkin kiinnitetty huomiota? Miten?

Jos esiintyy muutosvastarintaa, miten sitä pyritään estämään ja vähentämään? Kantautuuko muutosvastarinta aluepäällikön korviin, vai jääkö se vain välijohdon ja työntekijöiden keskinäiseksi vuorovaikutukseksi?

Voidaanko muutosvastarinta käsittää myös positiivisena asiana? Miten? Jos ei, niin miksi ei?

Oikea-aikainen ja sisällöltään samanlainen viestintä on muutoksen aikaansaamiseksi tärkeää. Miten tämä on hoidettu teidän toimipisteessänne ja yleensä yrityksessä? Onko siinä parantamisen varaa? Millaista?

Jatkuva muutospaine ja uuden oppiminen saattaa aiheuttaa stressiä ja pahoinvointia. Miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan muutosten keskellä? Onko tähän panostettu? Miten itse olet voinut muutosten keskellä?

Onko muutosten toteutumista ja niiden vaikutuksia seurattu, mitattu tai tutkittu? Jos on, niin millä keinoin? Miten parantaisit tätä seurantaa?

### **OSAAMISEN JOHTAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN**

*Osaaminen ja sen johtaminen on muutosjohtamisen ja muutosprosessin läpiviemisen kannalta keskeinen asia. Miten toimipisteellänne asia on hoidettu?*

Muutosjohtaminen ja muutoksen läpiviemisen onnistuminen jää yleensä esimiesten tehtäväksi. Onko esimiehillä mielestäsi riittävästi osaamista tähän?

Tarvitaanko mielestäsi jotain kehittämistä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen?

Miten hoitaisit asian?

### **YRITYSKULTTUURI JA ARVOT**

Kopijyvä Oy:n visio, missio ja strategia on laadittu ja ne ovat kaikkien näkyvillä. Miten nämä sulautuvat myymäsi yrityksen arvoihin? Oliko niissä ristiriitaisuuksia? Onko arvojen sisäistäminen ollut helppoa? Mikä on henkilökohtainen näkemyksesi?

Miten aiempi yrityskulttuuri on sulautunut uuden omistajan yrityskulttuuriin? Onko tässä ollut haastetta? Miten työntekijät ovat omaksuneet tämän uuden kulttuurin? Onko nyt yksi yhteinen yrityskulttuuri vai kaksi alakulttuuria? Pystytäänkö yrityskulttuuri ja arvot yhdistämään yhdeksi ja samaksi?

Vaikuttaako toimipisteen maakunnallinen sijainti yrityskulttuurin yhtenäistymiseen? Jos vaikuttaa, niin miten?

Miten asiakkaat ja henkilökunta ovat yrityskulttuurin muutokseen?

Nykypäivänä muutos jatkuvaa ja muutosjohtaminen on uusien haasteiden edessä. Tuleeko nyt mieleen mitään sellaista aiheeseen liittyvää mitä haluaisit kertoa vielä tähän loppuun?

Kiitos haastattelusta!

## **Liite 2. Teemahaastattelun runko toimitusjohtajalle**

### **ORGANISAATION MUUTOS**

Kuinka monta yritysostoa ja fuusiota yrityksessä on vuosien varrella tapahtunut?

Kuinka moneen yritysostoprojektiin ja fuusion toteuttamiseen olet itse osallistunut?

Mitä yritysostoilla ensisijaisesti haetaan?

Onko ostettujen yritysten fuusioitumisessa ollut jotain eriäväisyyksiä? Asioita jotka on erikseen huomioitava organisaatioon sulautettaessa? Vaikuttaako ostetun yrityksen koko, maantieteellinen asema, toiminta- ja kulttuuriympäristö asiaan?

Miten fuusiot ja yritysostot ovat vaikuttaneet organisaation rakenteeseen? Millaisia muutoksia se on vaatinut?

Onko yritykselle laadittu selvä strategia miten yritysostoissa ja fuusiossa toimitaan? Muutoksen johtamisen strategiaa, organisaatiotasolla? Jos on, ketkä sen ovat laatineet?

Voidaanko tällaista strategiaa "monistaa" vai pitääkö jokaisella ostetulle yritykselle laatia oma strategiamallinsa?

Millaisia organisaatiomuutoksia, yritysostojen lisäksi, on tehty? Ovatko ne isoja vai pieniä?

Miten organisaatiomuutos toteutetaan ja miten se etenee yrityksessä? Miten tässä on onnistuttu? Millaisia haasteita se on kohdannut?

Onko muutosten toteutumista ja niiden vaikutuksia seurattu, mitattu tai tutkittu? Jos on, niin millä keinoilla? Miten nykyinen organisaatio on mielestäsi pysynyt muutoksessa mukana? Onko se kilpailukykyinen ja uudistuksiin pystyvä organisaatio?

Millaisia tulevaisuuden organisaatiomuutos tarpeita mielestäsi yrityksessä on? Mitkä syyt ne aiheuttavat?

## **HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA**

Ovatko muutokset ja niiden toteutus aina tarkasti suunniteltu ja vastuut jaettu? Mikä muutoksissa ja niiden johtamisessa on kaikkein haasteellisinta?

Muutos, miten yrityksen työntekijät suhtautuvat siihen? Onko muutos helppo toteuttaa ja läpi viedä? Onko eroa muutoksen suhtautumiseen, jos on kyseessä koko organisaation tai henkilökohtainen omaa työtään koskeva muutos?

Miten henkilökunta saa osallistua muutoksen toteuttamiseen?

Miten henkilökunta sitoutetaan muutokseen?

Muutoksen läpivieminen vaatii aina johtajien ja johdettavien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Miten näitä kahta asiaa lujitetaan jokapäiväisessä toiminnassa?

Muutos vaatii esimerkillistä toimintaa. Onko tähän asiaan jotenkin kiinnitetty huomiota? Miten?

Jos esiintyy muutosvastarintaa, miten yrityksen johto pyrkii sitä estämään ja vähentämään?

Voidaanko muutosvastarinta käsittää myös positiivisena asiana? Miten? Jos ei, niin miksi ei?

Oikea-aikainen ja sisällöltään samanlainen viestintä on muutoksen aikaansaamiseksi tärkeää. Miten tämä on hoidettu yrityksessä? Onko siinä parantamisen varaa?

Jatkuva muutospaine ja uuden oppiminen saattaa aiheuttaa stressiä ja pahoinvointia. Miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan muutosten keskellä? Onko tähän panostettu?

## **OSAAMISEN JOHTAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN**

Osaaminen ja sen johtaminen on muutosjohtamisen ja muutosprosessin läpiviemisen kannalta keskeinen asia. Miten yritys on panostanut tähän?

Muutosjohtaminen ja muutoksen läpiviemisen onnistuminen jää yleensä esimiesten tehtäväksi. Onko yritysten esimiehillä mielestäsi riittävästi osaamista tähän?

Tarvitaanko mielestäsi jotain kehittämistä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen?

## **YRITYSKULTTUURI JA ARVOT**

Kopijyvä Oy:n visio, missio ja strategia on laadittu ja ne ovat kaikkien näkyvillä. Miten nämä sulautuvat myymäsi yrityksen arvoihin? Oliko niissä ristiriitaisuuksia? Onko arvojen sisäistäminen ollut helppoa? Mikä on henkilökohtainen näkemyksesi?

Miten aiempi yrityskulttuuri on sulautunut uuden omistajan yrityskulttuuriin? Onko tässä ollut haastetta?

Vaikuttaako toimipisteen maakunnallinen sijainti yrityskulttuurin yhtenäistymiseen?

Pystytäänkö yrityskulttuuri ja arvot yhtenäistämään yhdeksi ja samaksi?

Miten asiakkaat ja henkilökunta ovat sopeutuneet tähän?

Nykypäivänä muutos jatkuva ja muutosjohtaminen on uusien haasteiden edessä. Tuleeko nyt mieleen mitään sellaista aiheeseen liittyvää mitä haluaisit kertoa vielä tähän loppuun?

Kiitos haastattelusta!